فرق العمل

مدخل مفاهيمي متكامل

الأستاذ الدكتور
احسان دهش جلاب

الأستاذ
كمال كاظم طاهر الحسيني

الأستاذ
محمود داخل عبد الكريم



www.darsafa.net

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

فرق العمل

مدخل مفاهيمي متكامل

فرق العمل

مدخل مفاهيمي متكامل

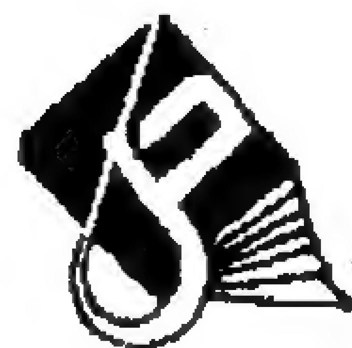
الاستاذ الدكتور
احسان دهش جلاب
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد

الاستاذ
كمال كاظم طاهر الحسيني
جامعة المثنى
كلية الادارة والاقتصاد

الاستاذ
محمود داخل عبد الكريم
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد

الطبعة الأولى

2013م - 1434هـ



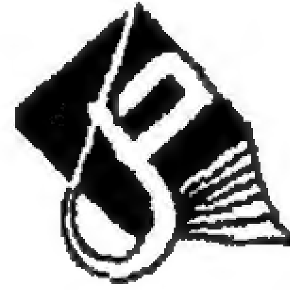
دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2012/5/1946)

جلاب، احسان دهش
فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل/ احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر، محمود داخل عبد الكريم.ـ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
( ) ص
ر.أ: 2012/5/1946
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى

2013م – 1434هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع

عمان ـ شارع الملك حسين ـ مجمع الفحيص التجاري ـ تلفاكس **4612190 6 962+**
هاتف: **4611169 6 962+** ص . ب **922762** عمان ـ **11192** الأردن
DAR SAFA Publishing – Distributing
Telefax: +962 6 4612190- Tel: + 962 6 4611169
P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan
http://www.darsafa.net
E-mail:safa@darsafa.net

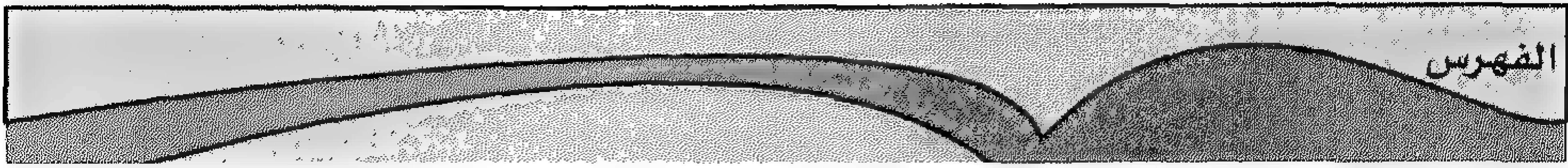
ISBN 978-9957-24-847-5 ردمك

الاهداء

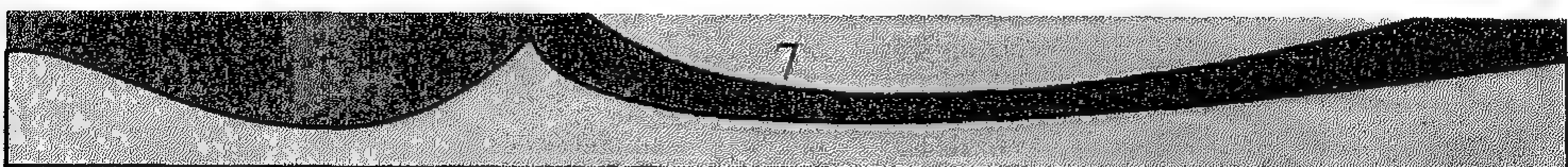
الى فخر العرب ومنقذ البشرية جمعاء ومعلمها الاول

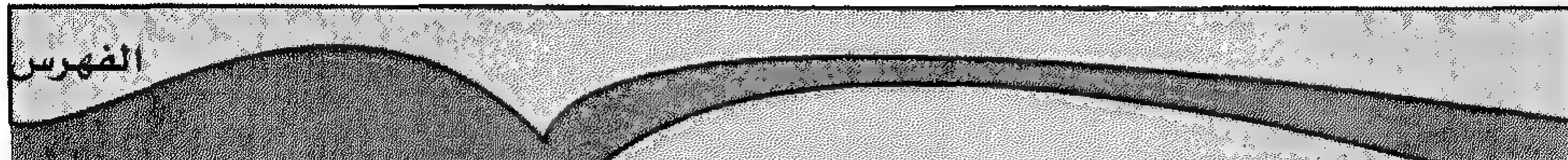
رسول الله (محمد) صلى الله عليه وآله وسلم

الباحثين



الفهرس



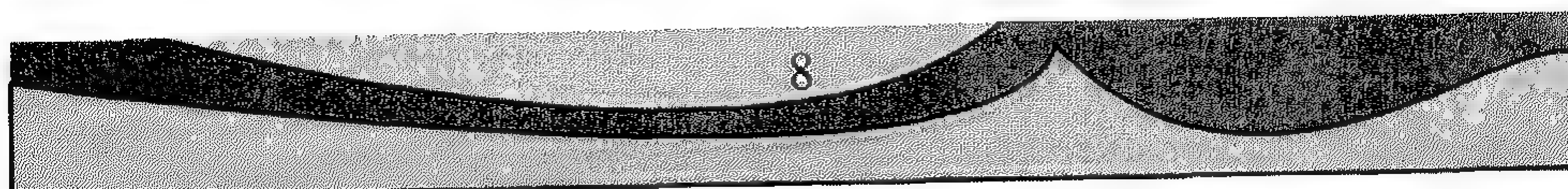


الفصل الرابع

اداء الفريق

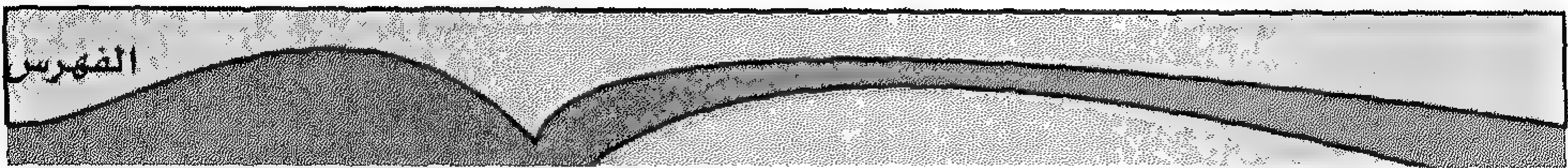
الفصل الخامس

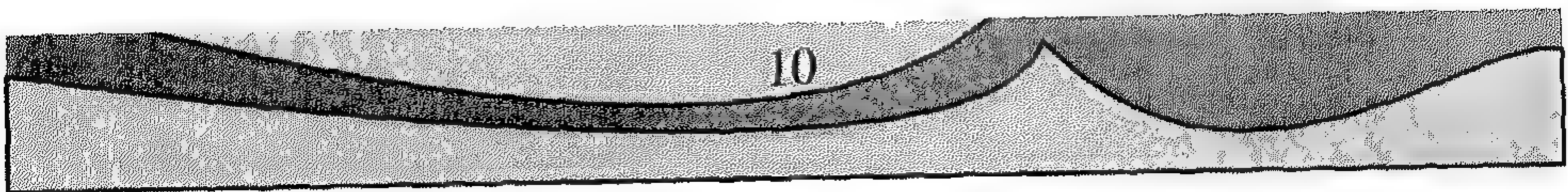
قياس اداء الفريق



قائمة الجداول

قائمة الاشكال





المقدمة

تحضى فرق العمل بأهمية استثنائية في عالم الاعمال في الوقت الراهن لما لها من دور مهم وحرج في نجاح المنظمات على مختلف اشكالها وتخصصاتها وفلسفاتها الادارية.فالمنظمات اضحت اكثر من اي وقت مضى ادراكاً لاهمية مغادرة التصاميم التنظيمية القائمة على اساس الهرمية والاستعاضة عنها بالتصاميم الافقية المستندة الى توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية وتمكين الافراد.

ان التحول الذي شهدته المنظمات لصالح العمل الفرقي لم يكن حلاً عابراً للمشكلات الادارية والتنظيمية التي تواجهها تلك المنظمات في حقبة زمنية محددة، بل انه جاء استجابة تكيفية للتغيرات شبه الجذرية التي رافقت مختلف الميادين لاسيما الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي اشتركت جميعاً في قاسم مشترك هو الفرد والطبيعة الاجتماعية الفطرية التي اودعها البارىء عز وجل في النفس البشرية التي تنبه اليها العلماء في اواخر عقد العشرينيات من القرن المنصرم في دراسات مصانع (هاثورن) الامريكية.

لقد جاء هذا الجهد البسيط كي يسلط الضوء على مفهوم فرق العمل والمفاهيم الفرعية المرتبطة بها واسس عملها املاً في سد جزء من النقص الشديد الذي تعاني منه المكتبة العربية في هذا الجانب المهم. اعتمد هذا الجهد على اكثر من مائة وخمسون كتاباً ودراسة اكاديمية متخصصة بهذا الشأن مبوبة ضمن خمسة فصول تخصص الفصل الاول منها بتأطير مفاهيمي لفرق العمل واستعراض اهميتها في الواقع العملي فضلاً عن بيان ابرز الفروقات بين فرق العمل والمجموعات. وتفرد الفصل الثاني باستعراض اسس بناء فرق العمل وانواعها وخصائص الفاعلة منها. واهتم الفصل الثالث بفاعلية فرق العمل من حيث المفهوم والابعاد والقابليات والرضا. وجاء الفصل الرابع لبيان مفهوم اداء الفريق وسبل

ادارة الاداء في فرق العمل على مختلف انواعها. واخيراً عرض الفصل الخامس ماتيسر الحصول عليه من وجهات نظر بشأن ابعاد اداء الفريق مع التركيز على ثلاثة مقاييس رئيسة تميزت بكونها الاكثر شيوعاً في الادب الاداري ذو الصلة لقياس اداء فرق العمل وهي: انتاجية الفريق وجودته وكفاءته.

والله من وراء القصد

المؤلفين

الفصل الأول

فرق العمل: تأطير مفاهيمي



أهداف الفصل:

يسعى الفصل الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

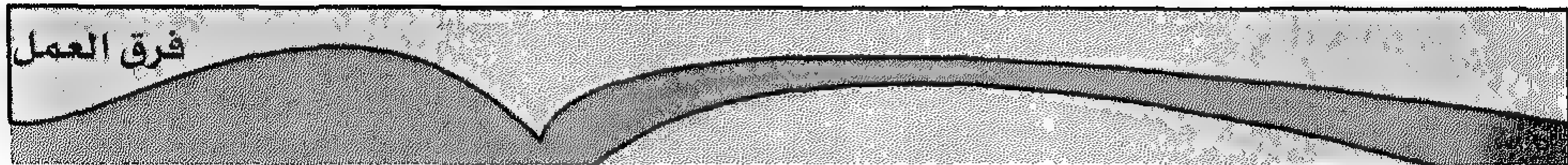
1- استعراض مفهوم فرق العمل

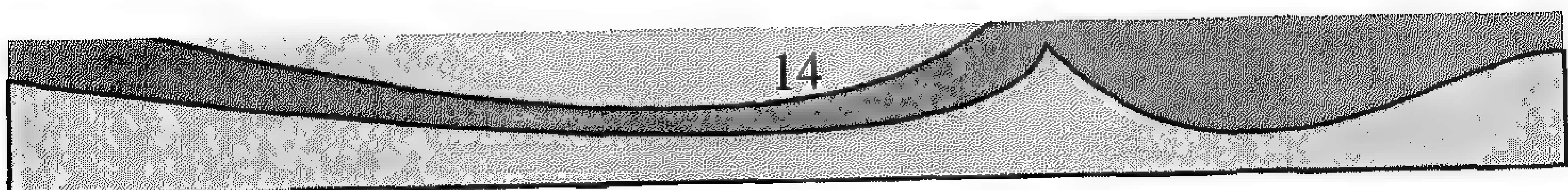
2- التعرف على وجهات النظر المطروحة بشأن فرق العمل

3- التطرق إلى أهمية الفريق والعمل الفرقي في منظمات الأعمال.

4- بيان أهم الفروقات القائمة بين مفهوم فرق العمل وجماعات العمل.

1


فرق العمل


14

الفصل الاول

فرق العمل :تأطير مفاهيمي

توطئة

إن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتسارعها نابعة من قدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأسمال فكري ومعرفي ترتكز عليه المنظمات. وعلى هذا الأساس تفكر المنظمات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات هذا المورد المهم طالما أنه يمثل مصدراً للابتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية، وكاستجابة حتمية لما آلت إليه تلك الظروف لجأت المنظمات إلى استحداث طرائق جديدة لتنفيذ أعمالها وتحقيق ما تصبوا أليه، ولتعذر انجاز هذه الأعمال بشكل فردي لجأت المنظمات إلى اعتماد أسلوب العمل الفرقي كأسلوب فاعل لأداء المهام والوظائف المناطة، إذ من النادر أن نجد منظمة ريادية لا تعتمد إستراتيجية العمل الفرقي كأسلوب أساس للأداء التنظيمي، كون السمة الأكثر تميزاً في فريق العمل هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه، فالأعضاء قد يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، فهم يساندون بعضهم البعض، ويتعاونون ويتحاورون بحرية وبصراحة وبوضوح.

أولاً: مفهوم الفريق *Team concept*

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فريق العمل، وميزت بين الفريق من جهة ومجموعة العمل من جهة أخرى، والآتي يمثل ما طرحه بعض الكتاب والباحثين في مجال العمل الفرقي بصورة عامة ومفهوم الفريق بصورة خاصة.

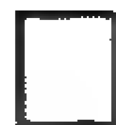
الجدول (1)

وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الفريق

المصدر	التعريف
Henry، 1997	مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة.
Mescon *et al.*, 2002	وحده (Unit) مكونة من فردين أو أكثر لديهم رسالة مشتركة، مسؤولية جماعية، يعملون معاً لتحقيق هدف معين.
Besterfield *et al.*, 2003	مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق غايات وأهداف مشتركة
Certo, 2003	مجموعة من الأفراد يؤثر بعضهم على البعض الآخر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
Poovan, 2005	مجموعة من الأفراد يعتمدون بعضهم على البعض من ناحية الموارد، المعلومات، والمهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك.
Heng, 2006	مجاميع رسمية ومنظمة من الأفراد العاملين يعملون بشكل اعتمادي، ولديهم أهداف مشتركة، ومسؤولية متبادلة لانجاز المهام.
Armstrong, 2006	مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات مكملة، التزام، غرض مشترك، أهداف الأداء، وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل.

المصدر	التعريف
Drafke، 2006	مجموعات يتم اختيار أعضاءها على أساس المعرفة والخبرة لجميع العمليات.
Cantu, 2007	مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم على البعض الآخر يمتلكون مهارات مكملة، التزام مشترك، غرض ذو مغزى، وأهداف محددة.
Aslan *et al.*، 2008	مجموعة مشكلة من العديد من الأفراد الذين يكملون قدرات بعضهم البعض، ومسؤولين بعضهم اتجاه البعض والساعين إلى الأهداف من خلال بلوغ الفاعلية الجماعية.
Mathieu *et al.*، 2008	جماعات (Collectives)وجدت لأداء المهام التنظيمية، المشاركة في هدف واحد أو أكثر، التفاعل اجتماعياً، النهوض بأعباء مهام قائمة على أساس الاعتماد المتبادل في المحافظة على الحدود وإدارتها، الاندماج في المحيط التنظيمي، والتأثير على عملية التبادل مع الوحدات الأخرى ضمن الكيان الأوسع.
Hersey *et al.*, 2008	عدد قليل من الأفراد لديهم مهارات مكملة، التزام وأهداف مشتركة اتجاه غرض ويعملون من خلال منهج تحمل المساءلة بشكل متبادل.
Lussier، 2009	مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة، يؤدون مهام أعمالهم بشكل أعتمادي مع وجود مسائلة، تقييم، ومكافآت فردية وجماعية.
Robbins & Judge، 2009	مجموعة تكون نتائج جهود أفرادها أكبر من مجموع مدخلاتها.

المصدر: إعداد المؤلفين اعتمادا على المصادر ذات الصلة.



ومما تقدم نلاحظ إن هناك تقارباً كبيراً وواضحاً في وجهات النظر المطروحة من قبل العديد من الكتاب والباحثين حول مفهوم فريق العمل وعلى هذا الأساس يمكن القول بان **فريق العمل يمثل مجموعة تتكون من فردين أو أكثر تمتلك غرضاً محدد ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة يتم استعمالها بطرائق تعاونية بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.**

ثانيا : أهمية الفريق *Team important:*

ركزت العديد من الصناعات و الإعمال انتباهها في الآونة الأخيرة على فرق العمل باعتبارها من الوسائل الفاعلة لبلوغ التكامل بين جهود الأفراد العاملين، فعندما يشترك الأفراد العاملين بالمعلومات ويعملون بشكل اعتمادي سيكون من المؤكد الوصول لأفضل القرارات وتحقيق أفضل النتائج فيما لو كانت تلك الأعمال تنفذ بطريقة فردية (Henry, 1997).

فمن أجل الارتقاء بالبرامج التصنيعية بقصد التحسين المستمر، تأمين الجودة، والصيانة الوقائية يدفع العديد من منتجي المنتجات حول العالم باتجاه تشكيل فرق العمل، ففرق العمل ذات قيمة للصناعات عندما تتواجد ضغوط تنافسية Competitive Pressures، ونظم إنتاج ديناميية تحتاج إلى المرونة، التكييف، والمهارات المتنوعة (Bailey,1998). و بشكل محدد و دقيق فان المنظمات المعاصرة وبشكل متزايد قد ركزت على استعمال فرق العمل وبشكل خاص فرق العمل المدارة أو الموجهة ذاتياً (SMWT)، (SDWT) التي ينهض فيها الأفراد العاملين بمسؤولياتهم على مدار الساعة لإدارة أنفسهم، وتوجيه واجباتهم الوظيفية، وتخطيط وجدولة العمل واتخاذ

القرارات المتعلقة بالإنتاج، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند حدوث مشكلة معينة (Shapiro & Krikman، 1999) .

و يرى (Hunhtanen, 2003) إن مصطلحات الفريق والعمل الفرقي يستعملان في أغلب الأحيان لإعطاء الانطباعات الجيدة بين الأفراد العاملين ومدرائهم. في الوقت الذي ينظر إليه. (Edmondson *et al.*، 2003) إلى الفرق الفاعلة، وخاصة فريق الإدارة العليا الفاعل على انه سيؤدي إلى قيادة إستراتيجية فاعلة وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية.

أما (Bruke *et al.*، 2004) وزملاءه فأشاروا إلى أن مفهوم الفريق شهد العديد من النمو خلال السنوات العشرين الماضية. و نتيجة لذلك دأبت العديد من المنظمات على تطوير العديد من النماذج التي تصور الأبعاد الديناميكية والمتعدد لطبيعة الفريق من جهة، ولتطوير أهمية العملية في تقرير أداء الفريق من جهة أخرى، فالعديد من الباحثين المتأخرين وجدوا أن العمل الفرقي يسهم في بلوغ الخصائص الآتية:

- التكيف
- القيادة
- دعم السلوك
- المشاركة في رقابة الأداء
- التوجه نحو الفريق

ويذكر (Poovan, 2005) أن أهمية الفريق تبرز من خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال العمل الفرقي وهي:

- البيئة: فالمنظمات وأداء المهام فيها أصبحت معقدة جداً.

- اشتداد المنافسة: إذ أصبحت الأسواق أكثر تغييراً ودراماتيكية.

ويشير (حمودة، 2005) إلى أنه على الرغم من جريان العرف على أن الوحدة الأساسية للعمل في المنظمات هي الفرد العامل، إلا أن التطورات الكبيرة المحيطة بالمنظمات نتيجة للعولمة وما صاحبها من حركية عنصر العمل أدت إلى تحول الاهتمام من نظام الفرد إلى نظام فريق العمل باعتباره الوحدة المفضلة لانجاز الأعمال في هذه الظروف.

في حين يرى (Cantu، 2007) إن أبرز الأسباب التي دعت المنظمات إلى استعمال فرق العمل هي إن فرق العمل لديها الإمكانيات والقدرات على انجاز العديد من الأعمال التي يتعذر أدائها من قبل الفرد لوحده، فضلاً عن إمكانية اتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بالجودة والسبب في ذلك يعود إلى امتلاك المهارات الواسعة والخبرة في حل المشكلات، إضافة لذلك أن فريق العمل عندما يعمل على حل مشكلة ما يتوفر لدى أعضائه الشعور بالالتزام العالي لحل تلك المشكلة، ويضيف Cantu أيضاً بأن معظم المنظمات تطبق مبدأ العمل الفرقي لأنه يمثل وسيلة للارتقاء بمستويات الفاعلية والكفاءة في موقع العمل.

وذهب (Qustafsson & Persson، 2007) إلى أن العمل الفرقي يمثل عنصراً من العناصر الأساسية لاندماج العاملين فبدون العمل الفرقي سيكون من الصعب جداً تحقق عمليتي الالتزام والمشاركة للأفراد العاملين في المنظمة. و في نفس الوقت يؤمن (Horwitz, S. & Horwitz، I. ، 2009) بان المنظمات تستعمل فرق العمل التي تتكون من أفراد عاملين يمتازون بخلفيات فكرية ومعرفية، وخبرات متنوعة بقصد الاستفادة من ميزتهم التنافسية لتحسين عملياتها الداخلية. ففرق العمل تخلق مواهباً متنوعة

وبالتالي فهي تمثل إستراتيجية فعالة للموارد البشرية.ويزيد ذلك (Somech *et al.*, 2009) بنظره إلى المنظمات المعاصرة أصبحت تميل إلى العمل الفرقي باعتباره أفضل طريقة باتجاه الاستجابة السريعة للتغييرات السوقية والتكنولوجية، وبالتالي فأن ذلك يحسن من فرصة بقاء المنظمة ونموها. وإن العديد من الأبحاث والدراسات والجهود والطاقات الإنسانية قد استثمرت بقصد فهم كيفية خلق وتطوير فرق عمل فعالة،ويضيف (Hasan، 2010) أن العمل الفرقي يكون أكثر مقدرة من العمل الفردي في مجالات تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي وإتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود محددة، وهذا لا يعني إنفصال الفريق عن الإدارة وإنما عملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم من تنفيذ المهام المناطة بهم.

ثالثا : الفرق بين الفريق وا لمجموعة

The differences between team & group

هناك العديد من وجهات النظر والأفكار قد تجاذبت الحديث حول الاختلافات أو الفروق القائمة بين الفريق والمجموعة، إذ أشار (Certo, 2003) إلى أن ليس كل المجاميع في المنظمات هي فرق، لكن كل الفرق مجموعات، فالمجموعة تتأهل لتكون فريق لما يركز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض الآخر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرى (Huuhtanen, 2003) أن هناك ستة فروقات بين الفريق والمجوعة من خلال الآتي:

الجدول (2)

الفرق بين الفريق والمجموعة من وجهة نظر(Huuhtanen, 2003).

الخصائص	الفريق	المجموعة
الحجم	محدود	متوسط أو كبير
الاختيار (اختيار الأعضاء)	حاسم	غير أساسي
القيادة	مشاركة أو تعاقب	انفرادية
الإدراك	فهم مشترك للمعرفة	التركيز على القائد
الأسلوب	الدور التنسيقي هو السائد	مواقف متقاربة
روح الفريق	تفاعل دينامي	تآزر، اضطهاد الخصوم

Source: Huuhtanen, J., (2003), Supporting teamwork in user – centered product design, The virtual project room – concepts, Master's thesis, Hekinki university of Technology.

وأشار (Aslan *et al.*، 2008) إلى إن المجموعة تتحول إلى فريق لما يتوافر تبني للأهداف والتداوب (Affiliation to aims and synergy)، فالفرق تمتاز بالدور التشاركي للقيادة، المسؤولية، الشخصية، والهدف المشترك، أنظر الجدول (3).

جدول (3)

الاختلافات بين الفريق والمجموعة من وجهة نظر (Aslan *et al.*، 2008)

المجموعة	الفريق
مخرجات العمل شخصية	مخرجات العمل مشتركة
المسؤولية شخصية	المسؤولية مشتركة وشخصية
القدرات شخصية	القدرات تكميلية
القيادة قوية	القيادة مشتركة
نفس الأهداف التنظيمية	الهدف معين والفريق موجه
التداؤبية معدومة	التداؤبية ايجابية
القدرات عشوائية ومختلفة (متغايرة)	القدرات تكميلية
الفاعلية تقاس من خلال نسبة انجاز العمل	الفاعليــة تقــاس مــن خــلال تقيــيم الوظــائف بشكل عام

Source: Aslan، S. Ozata, M. and Mete, M. (2008), The investigation of Effects of Group Emotional intelligence on team effectiveness, Humanity and Social Sciences Journal 3 (2)

ويرى (Robbins & Judge، 2009) أن هنـاك أربعـة فروقـات بـين الفريـق والمجموعة من خلال الآتي:

الجدول (4)

الفروقات بين الفريق و المجموعة من وجهة نظر (Robbins & Judge, 2009)

المجموعة	← →	الفريق
المشاركة بالمعلومات	← الهدف →	الأداء الجماعي
طبيعي و احياناً سلبي	← التداؤب →	ايجابي
فردية	← المسائلة →	فردية، و تبادلية
عشوائية و مختلفة	← المهارات →	تكميلية

Source: Robbins, S.P., & Judge, T. A., (2009) Organization Behavior, Person Prentice Hall,U.S.A

أما (Lussier، 2009) فحدد الاختلافات بين الفريق والمجموعة من خلال الآتي، أنظر الجدول (5):

جدول (5)

الفروقات بين الفريق والمجموعة من وجهة نظر (Lussier، 2009)

الخصائص	الفريق	المجموعة
الحجم	عدد صغير من 5- 15 فرد.	فردين أو أكثر، ويمكن أن تكون كبيرة.
القيادة	القيادة مشتركة.	قائد رئيس واحد لاتخاذ القرارات.
الوظائف	الأعضاء مشتركين في مسؤوليات العمل، وأداء المهام يتم بطريقة أكثر اعتمادية مع مهارات تكميلية، أي أن الفريق يتكامل في العملية الداخلية.	أداء الأعضاء لوظيفة واحدة واضحة، الأعضاء يعملون بجزء مستقل من العملية، ويتم دفع العمل إلى الشخص اللاحق وهكذا.
المسائلة والتقييم	الأعضاء يقيمون أداء بعضهم البعض بطريقة فردية وجماعية.	القائد يقيم أداء الأعضاء.
المكافآت	الأعضاء يكافئون على أساس كل من الأداء الفردي والجماعي.	الأعضاء يكافئون على أساس الأداء الفردي فقط.
الأهداف	تنظيمية وموضوعة من خلال الفريق.	تنظيمية.

Source: Lussier, R. N., (2009): Management fundamentals، Concepts, Applications, Skills development, 4ed, South-western.

مصادر الفصل الأول

1- حمودة، عبد الناصر محمد علي، (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

2- Armstrong, M.,(2006), A handbook of human resource management practice,10th ed, Kogan Page, London and Philadelphia.

3- Aslan, S.: Ozata, M. and Mete, M.(2008): The investigation of effects of group emotional intelligence on team effectiveness, Humanity and Social Sciences Journal, 3(2): pp. 104-115.

4- Bailey, E. (1998): Comparison of manufacturing performance of three team structures in semiconductor plants, IEEE, Translation on Engineering Management, Vol. 45, No. 1, February.

5- Besterfield, D. ; Bessterfield-Michana, C. ; Besterfield, G. and Besterfield-Sacke, M. (2003): Total quality management, 3rd, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

6- Bruke CS., Salas, E.، Wilson-Dounelly, K. and Priest, H. (2004): How to turn a team of experts into an expert medical team: guidance from the aviation and military communities, Qual saf health care, 13(supply), i96-i104, www.qshc.com.

7- Cantu, C., J., (2007) Evaluating team effectiveness: Examination of the team assessment tool, Dissertation for doctoral, university of north Texas.

8- Certo, S. C. (2003): Modern management studding digital focus, 10th ed, Prentice-Hall, India, New Delhi.

9- Drafke, M. (2006): The human side of organization, 9th ed., prentice Hall, New Delhi.

10- Edmondson, A.; Roberto, M. and Watkins, M. (2003): A dynamic Model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams, The Leadership Quarterly 14, pp. 297-325, Harvard Business school.

11- Gustaffson, C., and Persson, A. (2007), Standardized implementation of Q1 ford quality trustmark, master's htesis، Lulea university of technology.

12- Hasan, S. T. (2010): A review on an employee empowerment in TQM practice، Journal of Achievements in materials and manufacturing engineering، Vol. 39, Issue 2, pp. 204-210.

13- Heng, S. A.,(2006): The relationship between team characteristics with team performance in Malaysian teams, Thesis for master, university of technology, Sydney.

14- Henrey, L. J. (1997), The effect of group process training on team effectiveness, Dissertation for doctoral, college of health sciences, Texas woman's university.

15- Hersey, P.: Blanchard, K. H. and Hohansen، D. E., (2008): Management of organizational behavior, leading human recourses, 13th ed, prentice Hall.

16- Horwitz, S. K. and Horwitz, I. B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography, Journal of Management, vol. 33, No. 6, December.

17- Hunhtauen, J.، (2003), supporting team work in user-centered product designing: the virtual project room-concept, Thesis for master, Helsink university of technology.

18- Lussier, R. N. (2009): Management fundamentals, concepts, applications and skill development, south-western.

19- Mathieu, J. ; Maynard, M.; Rapp, T. and Gilson, L. (2008): Team effectiveness, 1997-2007: A review of recent advancement and a glimps into the future, Journal of Management, Vol. 34, No. 3, June, pp. 410-476.

20- Mescon, M. H. ; Bovee, C. L. and Thill, J. V., (2002): Business today, 10th ed, prentice Hall, New Jercy.

21- Poovan, N., (2005), The impact of the social values of ubuntu on team effectiveness, Master's thesis, university of Stellenbosch.

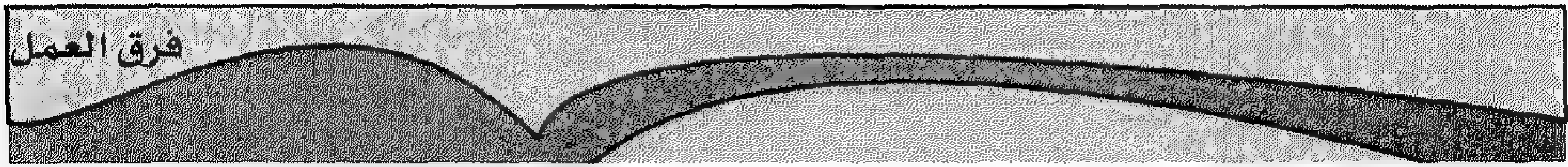
22- Robbins, S. P. and Judge, T. A.، (2009), Organization behavior، Pearson prentice Hall, USA.

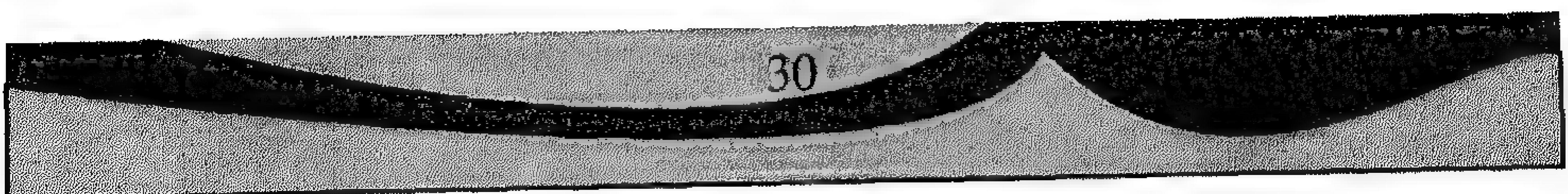
23- Shapiro, D. L. and Kirkman, B.، L. (1999): Employees' reaction to the change to work teams, the influence of "anticipatory injustice"، Journal of Organizational Change Mnagement, Vol. 12, No. 1, pp. 51-66.

24- Somech, A. ; Desivilya, H. and lidogoster, H. (2009): Team conflict management and team effectiveness: The effect of task interdependence and team indtification, Journal of Organizational Behavior, 30, 359-378.

أسئلة الفصل الأول

1. هل تفضل العمل بطريقة فردية أم مع فريق عمل لأداء المهام المناطة بك ؟ ولماذا ؟
2. عرف الفريق ؟ وهل تؤيد تعريف Drafke، 2006 للفريق ؟
3. وضح ابرز الأسباب التي دعت المنظمات لاعتماد العمل الفرقي بدلا من العمل الفردي ؟
4. تساعد فرق العمل المنظمة في الاستجابة للعديد من المتغيرات، وضح هذه العبارة ؟





الفصل الثاني

اسس بناء الفرق

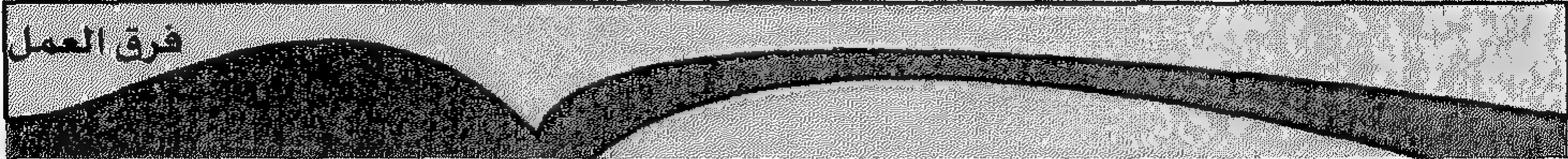


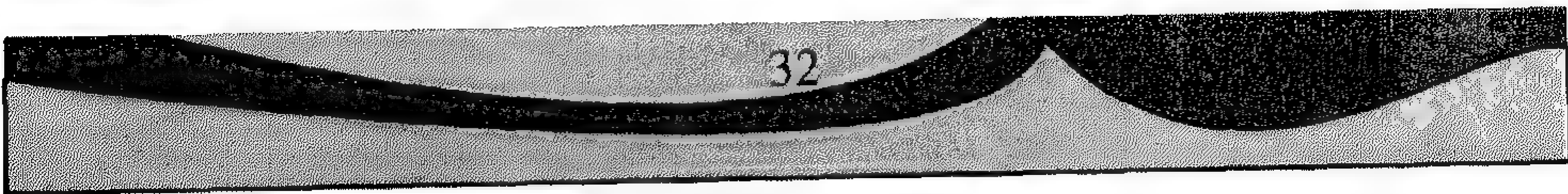
2

أهداف الفصل:

يسعى الفصل الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- استعراض لمفهوم بناء فرق العمل.
2- بيان وجهات النظر المطروحة بشأن أنواع فرق العمل.
3- التطرق إلى خصائص الفرق الفاعلة في منظمات الأعمال.





الفصل الثاني

اسس بناء الفرق

توطئة

يمثل عصرنا الحالي بما فيه من اتجاهات وحركية دائمة للمتغيرات تحدياً واضحاً للمنظمات التي تبحث عن التميز والريادة في العمل. وفي سعيها لمواجهة ذلك اخذت منظمات الاعمال على عاتقها العديد من الممارسات والتوجهات لعل من ابرزها بناء فرق عمل ترتقي الى مستوى ذلك التحدي البيئي. ونتيجة لطبيعة الاعمال التي تمارسها تلك المنظمات وخصوصية البيئة التنافسية التي تتنافس في اطارها اضحى التنوع في تلك الفرق ضرورة ملحة، فالفرق الشمولية لم يعد لها وجود في عالم اليوم الذي بات اقل ما يوصف به بأنه مضطرب ولايعرف الحدود المكانية او الزمانية. فالتطوررات السريعة والملفتة للانتباه في العديد من الميادين لاسيما التقنية منها باتت السمة الابرز التي يجب التصرف ازاءها كونها تعيد ترتيب الاسبقيات وتفعل فعلها في اعادة هيكلة موازين القوى داخل المنظمة وخارجها. ولكي تعيد المنظمات حالة التوازن الديناميكي المطلوب للبقاء والنمو بات على هذه المنظمات ان تقيم بين الحين والاخر فاعلية فرقها العاملة للوقوف على مواطن القوة بقصد تعزيزها وتلافي نقاط الضعف في اداءها لتحقيق الغرض المنشود.

أولاً: بناء الفريق Team building

يمثل بناء الفريق أي نشاط رسمي يهدف إلى تحسين وظيفة الفريق و تطوره، فبناء فريق العمل يصور كعملية تطوير للفريق، ويصار إلى بناء الفريق عند تأسيس فرق جديدة و هو الأكثر شيوعا، أو للفرق المؤسسة

سابقاً خاصة عندما يواجه الفريق فقدان التركيز على المبيعات، أو فقدان التركيز تجاه الأدوار الخاصة و أهداف الفريق. و بالتالي يوجد هناك العديد من الأنواع لبناء الفريق أوردها (Mcshane & Glinow ,2000) كالأتي:

1 – توضيح الدور Role Definition

2 – العملية الشخصية Inter Personal Process

3 – تحديد الأهداف Goals Setting

4 – حل المشكلات Problem Solving

وحدد (Goetsch & Davis , 1994) أربعة مداخل لبناء الفريق هي:

1 – تقييم الاحتياجات التطويرية للفريق.

2 – تخطيط نشاطات بناء الفريق المستندة على الاحتياجات التي تم تحديدها.

3 – تنفيذ نشاطات بناء الفريق المخططة.

4 – تقييم النتائج.

و أشار (Dele *et al*., 1997) إلى إن القصد من عملية بناء الفريق هو تحسين فاعليته، فضلاً عن تحقيق المزايا الآتية:-

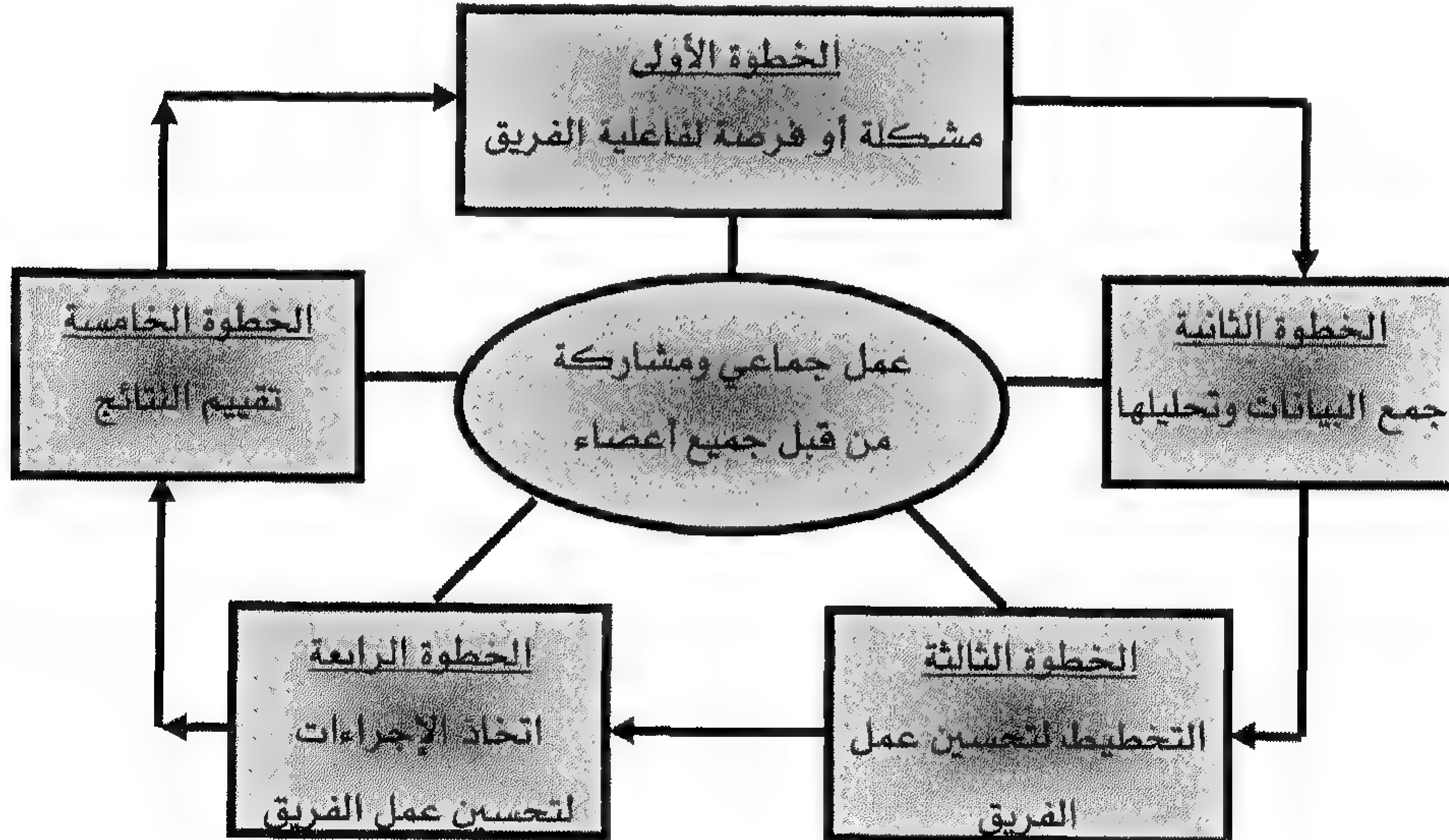
1- زيادة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

2- زيادة الإدراك لسلوكيات أعضاء الفريق و الأفراد الآخرين في المنظمة.

3- تطوير المهارات الشخصية كالإصغاء و تقديم التغذية العكسية.

ويرى (Schermerhorn et al., 2000) إن فرق العمل تواجه العديد من الصعوبات عند تشكيلها أو بناءها، وبالتالي لا بد لها من التغلب على تلك التحديات لاسيما في المراحل المبكرة من تطوير الفريق. وأثناء وصولها إلى

مرحلة النضج تصادف الفرق العديد من المشكلات في مواقف مختلفة و على مر الوقت فعند حدوث الصعوبات، فأن العملية النظامية (Systematic Process) لبناء الفريق يمكن أن تحدث، و هذا يكون من خلال سلسة من النشاطات المخططة لجمع و تحليل البيانات عن وظيفة الفريق والبدء بتصميم التغيرات بقصد تحسين أداء فريق العمل وزيادة فعاليته. فعملية بناء الفريق تبدأ عند ملاحظة شخص ما لوجود مشكلة ما، انظر الشكل (1)، و من ثم يعمل أعضاء الفريق على جمع البيانات المتعلقة بتلك المشكلة و تحليل هذه البيانات و أخيراً يصار إلى تطبيق خطط العمل. و عملية بناء الفريق بهذه الشاكلة هي عملية تعاونية بشكل كامل و يتوقع من كل عضو المشاركة فيها بشكل نشيط من خلال مجموعة من العمليات أو تقييم القرارات المتخذة، فهذه العملية يجب أن تكون جزءاً مستمراً لجدول أعمال فريق العمل.



الشكل (1)

خطوات عملية بناء فريق العمل

Source: Schermerhorn, J. R. Hunt , J. G. & Osborn, R. N., (2000), Organization behavior , 7th ed , John Wiley & Sons , Inc. , U.S.A..

إن بناء فريق العمل يمثل عملية تكوين وتشجيع مجموعة من العاملين على العمل معاً باتجاه تحقيق أهداف المجموعة وزيادة الإنتاجية، فعملية بناء الفريق تتطلب جهوداً لاندماج جميع الأفراد العاملين (Lamberton & Minor-Evans , 2002).

كما إن البناء الفعال للفريق يحتاج إلى ثلاثة مقومات حسب رأي بعض الباحثين وهي (مصطفى، 2005):

1- أن يضع المدير حدوداً واضحة بشأن عضوية الفريق.

2- يجب أن يقبل أعضاء الفريق المهمة التي ستوكل إليهم وأن يكون لديهم فهم مشترك عنها.

3- يجب أن يحدد المدير ويوضح السلوكيات المتوقعة من مرؤوسيه في أداءهم وأن يقرر ويحدد لهم بوضوح إذا ما كانوا مسؤولين عن تخطيط ومتابعة عملهم من عدمه.

وينظر (Ivancevich,2007) إلى عملية بناء الفريق كعملية تطوير ومساعدة أو تهيئة أعضاء المنظمة على العمل بكفاءة وفاعلية في المجاميع، وأن الهدف من ذلك هو تعزيز مهارات أعضاء الفريق في حل المشكلات، الاتصال، وإدراك الآخرين.

ويعتقد كل من (فليه وعبد المجيد، 2009) إن عملية بناء الفريق تمثل تقنية وأسلوب حديث يساعد على فهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة الأبعاد السلوكية لكل فرد وما يتمتع به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، لذلك فإن خطوات بناء الفريق تتكون من الآتي:

1- جمع المعلومات.
2- مناقشة الاحتياجات وتحديدها.
3- تخطيط الأهداف وتحديدها.
4- تنمية مهارات.
5- تحديد القيادات الإدارية.

ثانيا : أنواع الفرق : Types of teams

تنوعت وجهات النظر حول أنواع فرق العمل فهناك من يصنفها على أساس طبيعتها المادية وهناك من يصنفها تبعاً للمهام أو الوظائف التي يؤديها وهناك من يصنفها على أساس التفاعل الوجاهي (Face to Face) من عدمه، والجدول (6) يوضح ما تيسر الحصول عليه من المصادر لآراء بعض من الكتاب والباحثين حول أنواع فرق العمل.

الجدول (6)

أنواع فرق العمل

المصدر	أنواع الفرق
[1]Heng , 2006	فرق المشروع الخاصة، فرق الإنتاج الخاصة، فرق المشروع المستمرة، فرق الإنتاج المستمرة.
Schermerhorn, *et al.*, 2000	فرق حل المشكلات، فرق الوظائف المتعددة، الفرق الافتراضية، الفرق المدارة ذاتياً
Mcshane & Glinow , 2000	الفرق المدارة ذاتياً، حلقات الجودة، فرق الوظائف المتعددة، الفرق الافتراضية

(1) نقلا عن (Devine *et al.* , 1999).

أنواع الفرق	المصدر
فرق تطوير المنتجات وإدارة الوظائف المتعددة، فرق الإستراتيجية والإدارة العليا، فرق حل المشكلات، الفرق الوظيفية والإدارية (الأقسام)، فرق الخدمات والمنتجات المدارة ذاتياً.	Pauleen, 2001
فرق النصح أو المشورة، فرق الانتاج، فرق المشروع، فرق الأداء.	Kreitner & Kinicki, 2001
فرق حل المشكلات، الفرق المدارة ذاتياً، الفرق الوظيفية، الفرق متعددة الوظائف، الفرق الافتراضية	Mascon *et al.*, 2002
الفرق الوجاهية (التفاعل الشخصي)، الفرق الافتراضية.	Adler & Elmhorst, 2002
فريق المشروع، فريق متعدد الوظائف	Huuhtanen, 2003
فرق حل المشكلات، الفرق المدارة ذاتياً، الفرق متعددة الوظائف.	Certo, 2003
فرق حل المشكلات، الفرق الافتراضية، الفرق متعددة الوظائف، الفرق المدارة ذاتياً.	Gibson *et al.* , 2003
فرق المجموعات الوظيفية، فرق المجاميع المهمة (Task).	Lussier, 2005
الفرق الإنتاجية أو الخدمية، فرق الإجراء أو التفاوض، فرق المشروعات و التطوير، فرق النصيحة و الشمول.	هابيس، 2005
الفرق المدارة ذاتياً، فرق المشروع، الفرق المتماثلة (المتوازية)، الفرق الافتراضية.	Gomez- Mejia *et al.* , 2005
حلقات رقابة الجودة، فرق نشاط المجموعة، فرق المشروع، فرق الأقسام (الإدارية) الأخرى.	Heng , 2006

أنواع الفرق	المصدر
فرق حل المشكلات، الفرق متعددة الوظائف، الفرق الافتراضية، فرق البحث والتطوير، الفرق المدارة ذاتياً.	Ivancevich *et al.* , 2008
فريق القيادة، فرق حل المشكلات، فرق العمل الطبيعية والاعتيادية (Natural)، فرق العمل المدارة ذاتياً، الفرق الافتراضية، فرق المشروع.	Evans , 2008
الفرق الوظيفية، فرق حل المشكلات، الفرق متعددة الوظائف، الفرق المدارة ذاتياً، الفرق الافتراضية.	Slocum & Hellriegel , 2009
فرق حل المشكلات، فرق الوظائف المتعددة، الفرق الافتراضية، الفرق المدارة ذاتياً.	Robbins & Judge , 2009

المصدر: إعداد المؤلفين اعتمادا على المصادر ذات الصلة.

يلاحظ من الجدول أعلاه إن الأنواع الأكثر تكراراً في الجدول قد انحصرت في أربعة أنواع وهي (الفرق المدارة ذاتياً، فرق حل المشكلات، الفرق متعددة الوظائف، الفرق الافتراضية) وسنقوم هنا بالتحدث بنوع من التفصيل لهذه الأنواع من الفرق باعتبارها الأكثر تكراراً وشيوعاً.

1- **فرق العمل المدارة ذاتياً:** Self-managed team (Self-direct team)

تعمل فرق العمل المدارة ذاتياً على تخطيط، وتنظيم، والتأثير، والمراقبة على حالة العمل الخاصة بها مع تدخل قليل أو معدوم من قبل الإدارة، وتتضمن هذه الفرق مجموعة متكاملة من الأفراد وأصحاب المهارات المتعددة، والمدربين بشكل جيد ممن يتحملون المسؤولية ويمتلكون السلطة لأداء بعض النشاطات المحددة سلفا، (Certo,2003).

و الفرق المدارة ذاتياً هي فرق موجهة ذاتياً Self-direct teams أو المجاميع المستقلة ذاتياً تحتاج طبيعة عملها إلى تحمل مسؤوليات واسعة، لعل

من أبرزها تحملهم لمسؤولية إدارة أنفسهم، ففرق العمل المدارة ذاتياً تمكن من اتخاذ الإجراءات الصحيحة وحل المشكلات اليومية، ولديها القدرة إلى الوصول إلى المعلومات التي تسمح لها بالتخطيط، والرقابة، وتحسين عملياتها، وتشير الدلائل هنا إلى أن أولى المنظمات التي تبنت هذا النوع من الفرق هي شركة Volvo السويدية لصناعة السيارات، (Evans,2008).

و في رأي آخر يرى (Ivancevich *et al.*, 2008) إن الفرق المدارة ذاتياً تمثل مجاميع صغيرة من الأفراد العاملين يتم تمكينهم لأداء بعض النشاطات المستندة على إجراءات و قرارات صنعها الفريق، و إن العديد من المنظمات الرائدة اعتمدت على هذا المدخل أمثال General Electric , Motorola , Coca Cola و كاستجابة منها للمنافسة العالمية، و يضيف (Ivancevich , *et al.*, 2008) إن المنظمات و على نحو متزايد قد اعتمدت على استعمال فرق العمل المدارة ذاتياً في وحداتها الفرعية وذلك لقناعتها بتأثير فرق العمل المدارة ذاتياً في الإنتاجية، إذ تؤيد بعض الحالات إن هذه الفرق إلى أن هذه الفرق قد رفعت الإنتاجية إلى 30 ٪ أو أكثر مع الارتقاء بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

2 – **الفرق المتعددة الوظائف** Cross – functional teams

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف و الحالات، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر لانجاز العمل، إذ يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية، و العمليات (Certo , 2003) .

و غالبـا مـا تسـتعمل فـرق العمـل متعـددة الوظـائف لرعايـة الإبـداع، والسرعة و التركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فـرق العمـل متعـددة الوظـائف بتصـميم و تقـديم بـرامج تحسـين الجـودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن و الموردين لتحسين المدخلات و المخرجات (Slocum & Hellriegel , 2009).

ويرى (Jenner et al., 2010) أن العديد من المنظمات تتجه نحو تسطيح هياكلها التنظيمية لتكون أكثر مرونة، وهذا يتم من خلال إعتمادها على فرق العمل متعددة الوظائف.

3 – **فرق حل المشكلات** Problem – solving teams

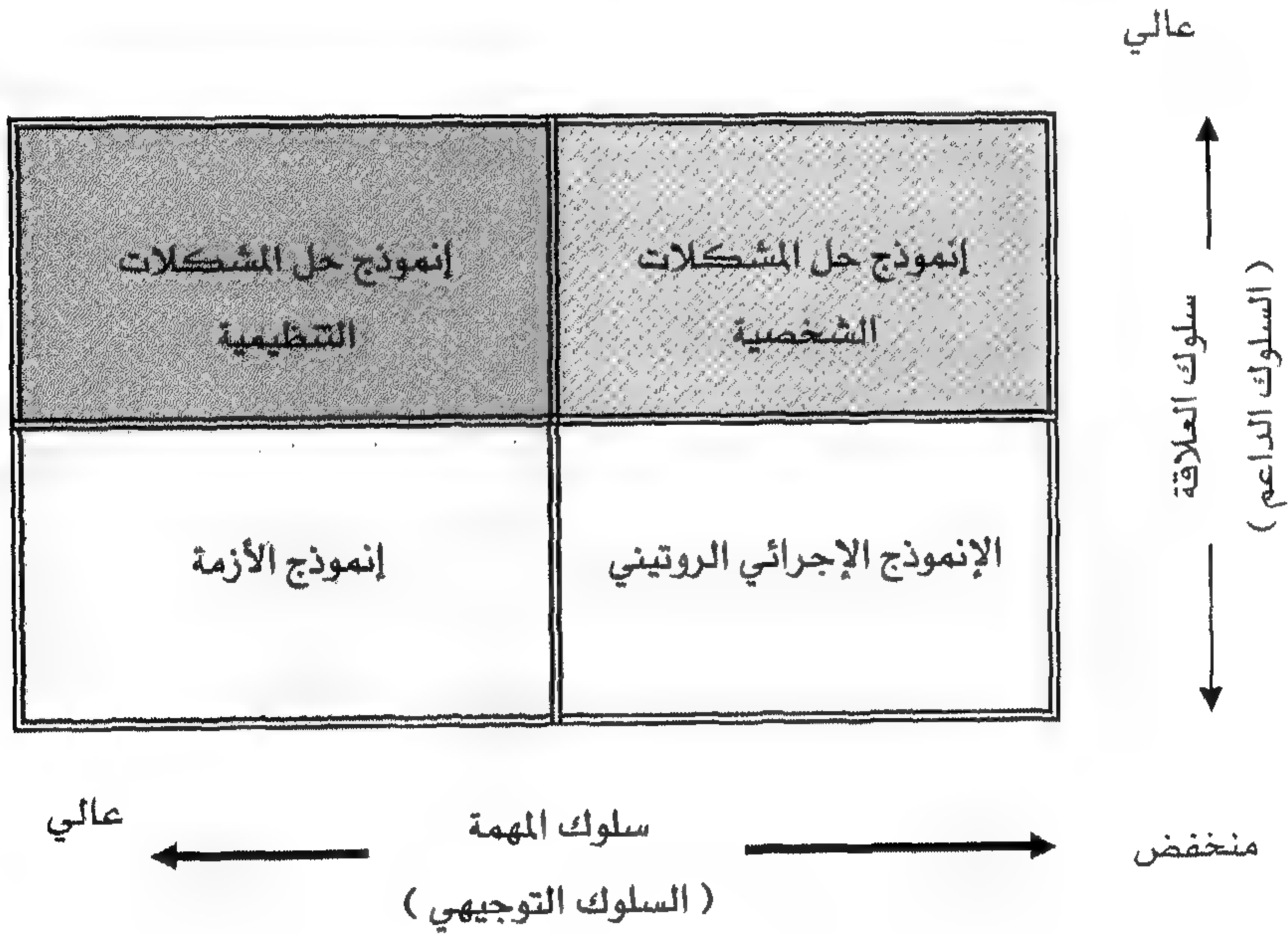
لمساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، تقوم فرق حل المشكلات بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات. يتكون فريق حل المشكلات المثالي من (5 – 12) عضواً يعملون و بشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة أو العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة (Certo , 2003).

و يرى (Evans , 2008) من جانبه أن فرق حل المشكلات تدعى أحيانا فرق الإجراءات التصحيحية Corrective - action teams، أو حلقات الجودة. و على الرغم من أن العديد من المنظمات قد أثارت العديد من الأسماء الخاصة بها، إلا انه هناك نوعان أساسيان من فرق حل المشكلات هما فرق الإدارية Departmental teams، وفرق متعددة الوظائف Cross - functional teams، إذ تقتصر عضوية هذه الفرق على مجموعة من العاملين في قسم معين لتحديد المشكلات التي تواجه ذلك القسم، و تجتمع هذه المجاميع

إنموذجاً مرة واحدة في الأسبوع من ساعة إلى ساعتين و تقدم من خلالها منهجية واضحة لحل المشكلات المطروحة أمامها.

و يرى (Hersey *et al.*, 2008) وجود أربعة نماذج لفرق حل المشكلات هي، انظر الشكل (2):-

- ❖ إنموذج حل المشكلات الشخصية.
- ❖ إنموذج حل المشكلات التنظيمية.
- ❖ الإنموذج الإجرائي الروتيني.
- ❖ إنموذج الأزمة.



الشكل (2)

نماذج فرق حل المشكلات

Source: Hersey , P. , Blanchard , K. H. ,& Johnson , D.E.,(2008) Management of organizational behavior , Leading Human Resources , 9th ed , prentice Hall.

ومما تقدم نلاحظ من الشكل أعلاه إن إنموذج حل المشكلات التنظيمية يحتاج مقدار عالي للسلوك ألعلاقاتي و سلوك المهمة، و في هذه الحالة يكون من الضروري التأكيد على هيكلة نشاطات الفريق و دافعية أعضاءه، إما في إنموذج حل المشكلات الشخصية يكون المدخل علاقاتي أعلى من مدخل المهمة و السبب في ذلك يعود إلى الحاجة الملحة لاستعمال السلوكيات العلاقاتية في زيادة العملية التفاعلية بين أعضاء الفريق. وفي إنموذج الأزمة يطغى السلوك التوجيهي (سلوك المهمة) على السلوك العلاقاتي، بينما في الإنموذج الإجرائي الروتيني يكون كل من سلوك المهمة و سلوك العلاقة منخفض، و من الضروري التأكيد على أهمية إن تكون جميع هذه النماذج مركزة على جودة القرارات المتخذة.

4- **الفرق الافتراضية Virtual teams**

أشار (Adler & Elmhorst , 2002) إلى إن الفرق الافتراضية تمثل مجاميعاً قادرة على تجاوز حدود الموقع و الوقت، إذ يتفاعل أعضاء الفرق الافتراضية وفق العديد من الطرائق الشائعة ما عدا التفاعل الوجاهي Face To Face إذ يكون مفقوداً.

و يرى (Evans ,2008) انه في عام 1998 كان هناك ما يقارب ثمانية ملايين عامل يعملون في هكذا فرق و من الطبيعي أن يرتفع هذا العدد مع انتشار و تطور التكنولوجيا ، فالفرق الافتراضية أصبحت استجابة حتمية لعدة أسباب منها ازدياد ظاهرة العولمة و توسعها ، مرونة الهيئات التنظيمية و التغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب و الخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق.

فالعديد من المنظمات تفضل تشكيل الفرق الافتراضية فهي تستعمل كحل للمنظمات الدولية أو متعددة الجنسية و الهدف من ذلك و اتخاذ القرارات بشكل كفوء و بطريقة اقتصادية، لذلك يمثل تشكيل الفرق الافتراضية ضرورة حتمية للمنظمات نتيجة للعوامل الآتية(Bazos , 2009):

1 – تخفيض التكاليف : إذ تسهم الاجتماعات عن بعد في الاستغناء عن العديد من الكلف.

2 – الموارد المتفرقة: تحتاج المنظمات إلى استعمال الموارد التي تقع خارج مناطقها الجغرافية .

3 – الأسواق العالمية: تتطلب الأسواق الحالية التفاعل بين المنظمات المتعددة في اغلب الأحيان.

4 – المرونة: تمكن الاجتماعات عن بعد من إجراء تعاملات مرنة من أي مكان و بشكل فعال.

5 – اكتساب المعلومات: خزن المعلومات من مصادرها المختلفة يمثل أمراً شائعاً جداً في المنظمات المعاصرة.

و حديثاً يرى (جلاب، 2011) إن واقع الحال يدفع المنظمات التي تعتمد الفرق الافتراضية إلى التسليم بالاتي:-

1- لا تستطيع الفرق الافتراضية إن تعمل بمفردها و بمعزل عن شبكة العلاقات الخارجية المعقدة.

2- تتأثر الفرق الافتراضية بنوعين من القوى هما: القوى الداخلية (القيادة، معايير الفريق، استعمال التكنولوجيا، الصراع) و القوى الخارجية (الفرق المنافسة الأخرى، الظروف الاقتصادية، الظروف الاجتماعية، التطورات التكنولوجية ذات الصلة)

3- تعمل الفرق الافتراضية بالطريقة التي تمكنها من التكيف و الانسجام مع بيئتها و بما لا يتعارض مع الغرض الذي وجدت من اجله.

رابعاً : خصائص الفرق الفاعلة Effective teams characteristics

حدد (Kreitner & Kinicki , 2001) خصائص الفريق الفاعل بالخصائص الآتية:

1 – وضوح الغرض.

2 – اللارسمية.

3 – المشاركة.

4 – الإصغاء.

5 – الخلاف المتحضر Civilized Disagreement .

6 – القرارات الجماعية.

7 – وضوح الأدوار وواجبات العمل .

8 – الاتصال المفتوح.

9 – المشاركة بالقيادة.

10 – العلاقات الخارجية.

11 – تنوع الدور.

12 – التقييم الذاتي

و يرى (Mascon *et al.*, 2002) وجود خمس خصائص يمكن من خلالها تمييز الفرق الفاعلة و هي:

1 – الإدراك الواضح للغرض.

2 – الاتصال المؤمن و المفتوح.

3 – التفكير الإبداعي (الخلاق).

4 – التركيز.

5 – القرارات الجماعية.

وأشار (Poovan , 2005) إلى أن خصائص الفرق الفاعلة يمكن أن تتمثل بالاتي:

1 – المعرفة، المهارات و القابليات. (K.S.A)

2 – التماسك.

3 – الرؤية المشتركة.

4 – الثقة المتبادلة.

وبدورهِ أشار (Armstrong , 2006) إن الفرق الفاعلة تمتاز بالخصائص الآتية:

1 – تمثل الفرق الوحدات الأساسية للأداء في العديد من المنظمات من خلال دمج المهارات، والخبرات، و البصائر للعديد من الأفراد.

2 – يطبق العمل الفرقي في جميع أنحاء المنظمة إضافة إلى الفرق المعينة Teams Specific ، فالفريق يمثل مجموعة من القيم التي تشجع العديد من السلوكيات كالإصغاء، والاستجابة بشكل تعاوني لوجهات النظر التي يبديها الأفراد الآخرين، و تقديم الدعم إلى من يحتاجه فضلاً عن الاعتراف بمصالح الآخرين و انجازاتهم .

3 – تُخلق الفرق و تُنشط من خلال تحديات الأداء الهام.

4 – تعمل الفرق بطريقة تتجاوز الأداء الفردي أو في التجمعات التنظيمية الكبيرة، لاسيما عندما يتطلب الأداء مهارات متعددة، و خبرات و قرارات متنوعة.

5 – المرونة و الاستجابة للطلبات و النشاطات المتغيرة، حيث يمكن أن تعدل نظرتها إلى المعلومات و التحديات الجديدة بسرعة و بدقة و فاعلية عالية.

6 – تستثمر فرق العمل ذات الأداء العالي الكثير من الجهد بالاستطلاعات، التكيف، والاتفاق على الغرض العائد لها بشكل جماعي و بشكل فردي فهي تتميز بالشعور العميق بالالتزام اتجاه نموها و نجاحها.

و أشار(Rush & Shelden , 2008) إلى تحديد أربع خصائص للفريق الفاعل هي:

1 – تكليف الفريق بمهام تسمح لأعضاء الفريق من استعمال تشكيلة المهارات لأداء أعمال ذات مغزى أو أعمال ذات اثر ايجابي على الأفراد الآخرين.

2 – تخصيص العدد الكافي من أعضاء الفريق لانجاز المهام التي يكلف بها الفريق.

3 – منح الفريق درجة عالية من الإدارة الذاتية، الأمر الذي سوف يعزز من أداء الفريق وتحسينه.

4 – أن يكون لدى الفريق الوقت الكافي للتخطيط المشترك.

و حدد (Yang & Jin , 2008) عشر خصائص للفرق الفاعلة هي:

1 – الأهداف و الغايات: أي مقدرة الفريق على فهم و إدراك الغايات و الموافقة عليها وعلى نحو مشترك.

2 – الاستفادة من الموارد: أي أن موارد عضو الفريق مدركة و مستغلة.

3 – الثقة و الصراع: أي وجود درجة من الثقة بين أعضاء الفريق و توافر القدرة للفريق على معالجة الصراع بشكل واضح و بناء.

4 – القيادة: أي المشاركة بالأدوار القيادية بين أعضاء الفريق .

5 – الرقابة و الإجراءات: أي الإجراءات الفاعلة لعمل الفريق، وان أعضاء الفريق يستعملون و يدعمون لضبط وظيفة الفريق.

6- الاتصال الشخصي: أي إن الاتصال بين أعضاء الفريق مفتوح و بمشاركة الجميع.

7 – حل المشكلات و اتخاذ القرارات: أي التأسيس لإجراءات حل المشكلات بشكل جماعي.

8 – الخبرة و الإبداع: أي القدرة على إيجاد طرائق جديدة أو مختلفة من اجل العمل كفريق.

9 – التقييم: أي أن الفريق يختبر الوظائف الخاصة به كفريق.

10 – التماسك: أي مستوى المتعة الناتجة من العمل كفريق.

و حدد (Duygulu & Giraklar , 2009) خصائص الفرق الفاعلة و الغير فاعلة من خلال الجدول الآتي:

الجدول (7)

خصائص الفريق الفاعل والفريق غير الفاعل

خصائص الفريق الفاعل	خصائص الفريق الغير فاعل
الأهداف واضحة و ملتزم بها من قبل أعضاء الفريق	التفاعلات رسمية و متوترة
الاتصال مؤمن و مفتوح	الاتصال سيء
المشاركة في اتخاذ القرارات	الهياكل هرمية
سيادة أجواء الثقة	انخفاض مستويات الثقة
الشعور بالانتماء	تشويش (ارتباك) الدور
مهارة الإصغاء جيدة	رسالة الفريق غير واضحة
المشاركة من قبل جميع الأعضاء	قلة التعاون بين أعضاء الفريق
Source: Duygulu , E. , & Giraklar ,N.(2009) Effects of leadership rules On teams effectiveness ,Ege Academic Review , 9 (2).	

وأخيراً يرى (Goetsch & Davis , 2010) إن الفرق الفاعلة تمتاز بالخصائص الآتية: (الدعم المتبادل، والتحدي، والغرض الموحد، والثقة، والمشاركة)

مصادر الفصل الثاني

1- فليه، فاروق عبدة و عبد المجيد، السيد محمد، (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة مؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، لنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، عمان.

2- جلاب، احسان دهش، (2011)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

3- مصطفى، احمد سيد، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، الناشر: احمد سيد مصطفى.

4- هاييس، نيكي، (2005)، ادارة الفريق استراتيجية النجاح، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

5- Adler, R. B. and Elmhorst, J. M., (2002): Communicating at work, principles and practices for business and the professions, McGraw-Hill.

6- Armstrong, M.,(2006), A handbook of human resource management practice,10th ed, Kogan Page, London and Philadelphia.

7- Bazos, p. (2009) The role of virtual teams in organizations, OLD Domination University, Newsletter, vol. 1, issue, , pp.1-16.

8- Certo, S. C. (2003): Modern management studding digital focus, 10th ed, Prentice-Hall, India, New Delhi.

9- Dele , B. , Cooper , C. , and Wilkinson , A. (1997) , Managing quality and human resources , a guide to continuous improvement , 1st ed , Black Well.

10- Devine, D. J., Clayton, L. ; Philips, J. ; Dunford, B. and Melner, S. (1999): Teams in organizations-prevalence, characteristics and effectiveness, Small Group Research, 30, 6, 678-711.

11- Duygulu, E. and Giraklar, N.(2009): Effects of leadership roles on team effectiveness, Ede Academic Review 9(2): pp. 389-400.

12- Evans, J. (2008): Quality and performance excellence, management, organization and strategy, 5th ed, Thomson, south-Western, USA.

13- Gibson, J. ; Ivancevich, J., Donnelly, J. and Konopaske, R. (2003): Organizational, behavior, structure, processes, McGraw Hill, Irwin.

14- Goetsch, d. L. and Davis, S. B.(1994): Introduction to total quality, quality management for production, processing and services, 2nd ed. Prentice-Hall.

15- Gomes-Mejia, L. ; Balkin, D. and Cardy, R. (2005): Management people performance change, 2nd, McGraw Hill, Irwin.

16- Heng, S. A.,(2006): The relationship between team characteristics with team performance in Malaysian teams, Thesis for master, university of technology, Sydney.

17- Hersey, P.: Blanchard, K. H. and Hohansen , D. E., (2008): Management of organizational behavior, leading human recourses, 13th ed, prentice Hall.

18- Hunhtauen, J. , (2003), supporting team work in user-centered product designing: the virtual project room-concept, Thesis for master, Helsink university of technology.

19- Ivancevich, J. ; Kanopaske, R. and Matteson, M. (2008): Organizational behaviors and management, 8th ed, McGraw Hill International Edition.

20- Ivancevich, J. M. , (2007): Human resourced management, 10th ed, McGraw-Hill, Singapore.

21- Jenner, S. Zhao, M. and Foote, T. (2010): Teamwork and team performance in online simulations: The business strategy game , MERLOT Journal of Online learning and Teaching , Vol. 6 , No. (2), pp. 416-430.

22- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001): Organizational behavior, 5th ed, Irwin, McGraw Hall.

23- Lamberton, L. H. and Minor-Evans, S. L., (2002): Human relations strategies for success, 2ed, Glencoe McGraw-Hill.

24- Lussier, N. (2005): Human relation in organization, Application and skill building, 6th ed., McGraw Hill, Irwin.

25- Mascon, M. H. ; Bovee, C. L. and Thill, J. V., (2002): Business today, 10th ed, prentice Hall, New Jercy.

26- McShane, S. and Glinow, M.V., (2000), organizational behavior, McGraw Hill, Irwin, USA.

27- Pauleen, D., J., (2001): S grounded theory of virtual facilitation: building relationships with virtual team members, master's thesis, Victoria university of Wellington.

28- Poovan, N., (2005), The impact of the social values of ubuntu on team effectiveness, Master's thesis, university of Stellenbosch.

29- Robbins, S. P. and Judge, T. A. , (2009), Organization behavior , Pearson prentice Hall, USA.

30- Rush, D. and Shelden, M. (2008): Guidelines for team meeting when using a primary coach approach to teaming practices, case tools , Centre For The Advanced Study of Excellence, Vol. 4, No. 2, Sept., pp. 1-10.

31- Schemerhorn, J. R. ; Hunt, J. G. and Osborn, R., 2000, 7th ed, John Wiley and sons, Inc.

32- Slocum, J. and Hellriegel, D. (2009), Principles of organizational behavior, 12ed, south western, China.

33- Yang, M. C. and Jin, Y (2008): an examination of tem effectiveness in distributed and co-located engineering teams, Int. J. Engng ed , Vol. 24, No., pp. 400-408.

أسئلة الفصل الثاني

1. تكلم عن عملية بناء الفريق ؟
2. ما هي مقومات البناء الفعال لفرق العمل ؟
3. عدد المزايا المتحققة من عملية بناء الفريق ؟
4. ما هي خطوات عملية بناء الفريق ، وضحها مع الرسم ؟
5. عدد أنواع فرق العمل ؟
6. ما هي الفرق المدارة ذاتيا ، وهل يوجد فرق بينها وبين الفرق الموجهة ذاتيا ؟
7. ما هي الفائدة المرجوة من استعمال المنظمة لفرق العمل المتعددة الوظائف؟
8. عرف فرق حل المشكلات ، ثم بين النماذج الأربعة لفرق حل المشكلات معززا أجابتك بالرسم ؟
9. عرف الفرق الافتراضية ، وهل بإمكان أعضاء الفريق أن يتفاعلون وجاهياً ؟
10. ما هي الدوافع من وراء اعتماد المنظمات للفرق الافتراضية ؟

الفصل الثالث

فاعلية فرق العمل



3

أهداف الفصل:

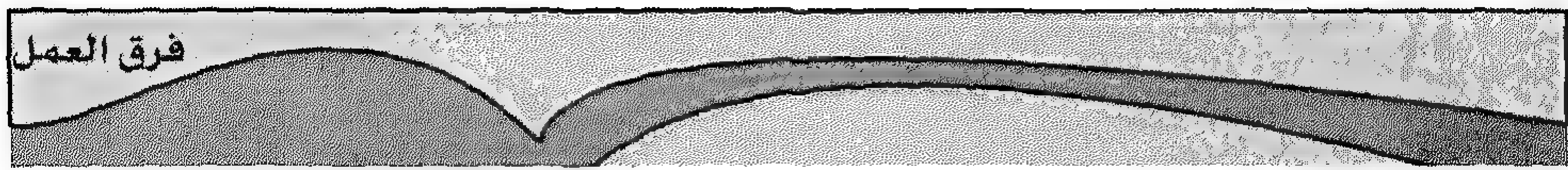
يسعى الفصل الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

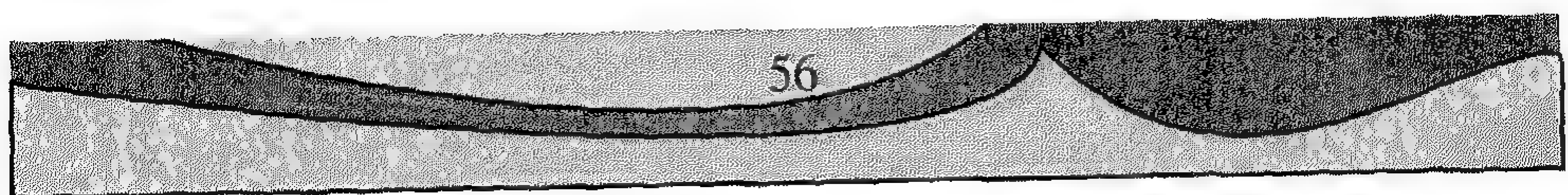
1- استعراض لمفهوم فاعلية فرق العمل

2- بيان وجهات النظر المطروحة بشأن أبعاد فاعلية فرق العمل

3- توضيح ابعاد فاعلية الفريق الأكثر استعمالا في الواقع العملي

4- محاولة الاشارة الى نقاط الالتقاء بين العديد من وجهات النظر بشأن ابعاد فاعلية الفريق.





الفصل الثالث

فاعلية فرق العمل

توطئة

تحاول ادارات المنظمات بشتى فلسفاتها وتوجهاتها الادارية بلوغ التمايز في بيئة الاعمال بالافادة من وسائل عديدة لعل من ابرزها الاحتفاض بفرق عمل تمتاز بالفاعلية. ولتحقيق هذا الغرض يتوجب على تلك المنظمات توجيه الاهتمام صوب جوانب عديدة يأتي في طليعتها الاهتمام بقابليات نجاح الفريق والتوجه نحو تطوير رضا اعضاءه وزيادة مستويات الولاء لديهم. وفي سعيها للتوجه نحو بلوغ هذه الغايات اصبح من الضروري في ميدان الواقع ان ينصب التركيز على زيادة مستوى نوعية حياة العمل لقادة واعضاء الفرق العاملة ومن ثم تهيئة مناخ العمل المؤاتي الذي يتيح للجميع العمل بطمئنينة وقضاء اجمل الاوقات داخل المنظمة. ولايقف الامر عند هذا الحد اذا ارادت المنظمة تهيئة الاجواء لفرق عمل فاعلة بل يتوجب الامر من تلك المنظمة التوجه صوب الحياة العائلية من خلال الاهتمام بالتوجهات الاجتماعي لاعضاء الفرق واتاحة سبل الحياة التي تحضى بالاحترام والتقدير من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من منطلق ان الفرد يقضي في منظمته اكثر من ثلثي وقته المعتاد.

أولاً : مفهوم فاعلية الفريق Team effectiveness concept

تمثل فاعلية الفريق القابليات الوظيفية العامة للفريق و من ضمنها القدرة على تعظيم استعمال الموارد البشرية، وإنتاج منتجات عالية الجودة و تحسين الأداء الكلي بشكل مستمر (Henry , 1997).

ويصور (Costa , 2003) فاعلية الفريق بأنها انطباع (Notion) يستعمل بأغلب الأحيان للتعبير عن نتائج مجموعة أفراد أو فريق عمل.

و يرى (Contu , 2007) إن فاعلية الفريق تمثل المدى الذي يقابل من خلاله فريق العمل أداءه مع توقعات النظراء الأساسيين Key Counterparts المدراء، الزبائن والآخرين مع الحرص على الاستمرار في مقابلة توقعات أعضاء الفريق أنفسهم. ففاعلية الفريق مصطلح يشير إلى كيفية انجاز الفريق غرضه أو رسالته و على نحو حسن، (Lira *et al.*, 2007).

ومن جانبه ينظر (Aslan *et al.*, 2008) أن فاعلية الفريق تمثل طريقاً للوصول إلى المستوى الذي تصبو إليه المنظمة.

أما (Yang & Jin , 2008) فيعتقدان أن فاعلية الفريق تصور كإشارة لكيفية قيام الفريق من أداء وظائفه و ليس المنتج الذي يقدمه الفريق.

و هناك من يرى أن فاعلية الفريق تمثل العنصر الأساس في تقييم و قياس الفريق، فالفاعلية يمكن أن ينظر إليها كقدرة الفريق على الأداء و بالتالي فأن الفاعلية يمكن أن تحدد من خلال المدى الذي تتحقق فيه الأهداف ورضا الفريق و بقاءه (Pollock , 2009).

أما بالنسبة إلى أبعاد الفاعلية فالآتي جدولا يوضح ما تيسر الحصول عليه من نتاجات بعض الباحثين و الكتاب حول إبعاد فاعلية فريق العمل.

ثانياً : أبعاد فاعلية فريق العمل Effective work teams dimensions

تطرق العديد من الكتاب و الباحثين إلى الأبعاد المؤثرة في فاعلية فريق العمل و لدى إجراء مراجعة نظرية لما قيل بخصوص أبعاد فاعلية الفريق تم صياغة الجدول (8) الذي يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات النظر في هذا الجانب.

الجدول (8)

أبعاد فاعلية فرق العمل

المصدر	الأبعاد
Huxtable , 1995	غرض الفريق، دور الفريق و مسؤولياته، قرارات الفريق، نتائج الفريق، و تقدير الفريق
Stevens , 1998	القيادة، الإبداع، و اتخاذ القرارات.
Seta *et al*., 2000	الإدارة التشاركية، تماسك الفريق، هيكل الفريق و تدريبه، والتغذية العكسية و المكافأة.
Mcshane & Glinow ,2000	تحقيق الأهداف التنظيمية، إشباع حاجات أعضاء الفريق، استمرارية الفريق و بقاءه.
Pauleen , 2001	الاتصال الفعال، و بناء العلاقات الشخصية
Kreitner & Kinicki , 2001	التعاون، الثقة، التماسك.
Certo , 2003	الأفكار الإبداعية، تحقيق الأهداف، التكيف مع التغيرات، الالتزام العالي، و الارتباط العالي مع الإدارة العليا
Costa , 2003	أداء المهمة المدرك، رضا الفريق، و التزام الفريق
Canto , 2007	علاقات الفريق و تماسكه، حل المشكلات و اتخاذ القرارات، الالتزام، الاتصال، إدارة الصراع، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التمكين، تحديد الأهداف و إدارة الأداء، القيادة، مهارات إدارة الاجتماعات، المكافأة و التقدير، و الثقة .

الأبعاد	المصدر
اختيار أعضاء الفريق، تدريب قائد الفريق و المدير، تدريب عضو الفريق، تطوير الفريق، و التقدير و المكافأة	عبوي، 2007
التدريب، الاتصالات، التمكين، المكافآت.	Ivancevich et al., 2008
أداء الفريق، قابليات نجاح الفريق، و رضا الفريق	Brehony , 2008
تحقيق الأهداف، العلاقات الشخصية، العلاقات الاجتماعية .	Aslan et al., 2008
فاعلية الأداء (الإنتاجية و الكفاءة)، النتائج الموقفية (الرضا، الالتزام، الثقة بالإدارة، النتائج السلوكية (الغياب، دوران العمل، و الأمان الوظيفي	Pina et al , 2008
وضوح الأدوار، القيادة، الجدارة (شدة البأس)، الالتزام، الاتصالات، المهارات، دعم الفريق، الإبداع، و الوصول إلى الأهداف.	Pollock , 2009
وضوح الأدوار، وصول النتائج، أعضاء الفريق المؤهلين، الالتزام الموحد، المناخ التعاوني، معايير التفوق، الدعم والتقدير الخارجي و القيادة بالمبادئ.	Duygulu & Giraklar , 2009
فاعلية الأداء، النتائج الموقفية، النتائج السلوكية	Henttonen , 2009
حجم الفريق، ادوار الأعضاء، تنوع الأعضاء، الأعراف، والتماسك.	Slocum & Hellriegel , 2009
المحيط (الموارد الكافية، القيادة و الهيكل، منح الثقة، نظم تقييم الأداء و المكافأة)، تشكيل الفريق (قابليات أعضاء الفريق، الشخصية، الأدوار الجماعية، تنوع الفريق، حجم الفريق، المرونة، تفضيلات الأعضاء)، تصميم العمل (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة)، العملية (المشترك، الأهداف المحددة،	Robbins & Judge , 2009

المصدر	الأبعاد
	كفاءة الفريق مستويات الصراع، والتواكل الاجتماعي)
Knight , 2009	المهام الروتينية للفريق، كثافة الصداقة للفريق، وكفاءة الفريق

المصدر: إعداد المؤلفين في ضوء المصادر ذات الصلة

ثالثاً: أداء الفريق Team Performance

يمثل أداء الفريق، كما سيتم الاشارة اليه في الفصل الرابع، تركيباً متعدد الأبعاد يمكن قياسه بنتائج متعددة مثل كمية الإنتاج، جودته، نتائج الفريق، جودة نتائج الفريق، وتماسك الفريق (.Horwitz, S. & Horwitz, I ,2007).

ويعرف أداء الفريق كمجموعة من الأعمال التي ترسم وتصور الجهود المبذول لتحقيق شيء ما، لذلك تركز الفرق في أدائها على تحقيق ناتج أكثر من(2) كمحصلة لجمع (1+1)، (Aslan et al ,2008).

ويرى (Brehony, 2008) إن أداء فريق العمل يوثر على فاعلية وكفاءة ونمو ورضا أعضاء الفريق.

ويذهب (Mathieu et al ,2008) إلى أن العديد من الدراسات تدمج أداء الفريق كمتغير أساسي مع فاعلية الفريق،ويمكن تصنيف أداء الفريق إلى ثلاثة أصناف ثانوية هي:

1- المستوى التنظيمي للأداء Organizational – Performance level
2- نتائج وسلوكيات أداء الفريق Team Performance behaviors and outcomes

3- الأداء المستند للدور Role-based Performance

أما (Pollock ,2009). فيرى أن فاعلية الفريق يمكن أن تقاس من خلال أداء الفريق، فأداء الفرد ضمن الفريق يساهم كثيرا بنجاح الفريق بشكل كامل، وان الجهود المشتركة لجميع أفراد العاملين ستساهم في فاعلية الفريق في النهاية.

ويرى (Duygulu& Ciraklar, 2009) أن فاعلية الفريق تختبر من خلال أداء الفريق إذ أن كل من أعضاء الفريق وقائده ستكون جهودهم ضرورية جدا ليكون فريقهم فاعلاً.

و حديثاً يرى (Wang *et al.*, 2010) أن العديد من الدراسات قد استعملت أداء الفريق و توجهه (Attitude) كمؤشرات أساس لتقييم فاعلية الفريق.

رابعاً: قابليات نجاح الفريق Team viability

أشار (Stevens , 1998) إلى أن قابليات نجاح الفريق تستلزم رضا ومشاركة أعضاءه والرغبة الجادة منهم للاستمرار في العمل كفريق.

ويرى (Essnes *et al.* , 2005) أن فاعلية فريق العمل وقابلية النجاح على الأمد البعيد تحتاج إلى تشكيلة من العوامل لاسيما رقابة القادة على توزيع العمل والحوافز.

أما (Gil *et al.*,2005) فيصورون قابليات نجاح الفريق على إنها قدرة الفريق على الاستمرار بأعماله وبفاعلية في المستقبل.

بينما يرى (Balkundi &Harrison ,2005) أن قابلية نجاح الفريق تمثل إمكانية احتفاظ الفريق بأعضائه مع وجود شرط أساسي هو بقاء الفريق يعمل بمرور الوقت ووجود رغبة في البقاء للعمل معا كفريق.

وتوصلت دراسة (Der Foo *et al*., 2006) إلى أن القائد المتميز للفريق، الاتصال مفتوح، والتكامل الاجتماعي جميعها لها علاقة قوية مع قابليات نجاح فريق العمل.

ومن جانبه أشار (Mathieu *et al*., 2008) إلى أن قابليات نجاح الفريق تمثل مقياساً معيارياً شائعاً لفاعلية الفريق، فهي معيار لمستوى شعور أعضاء الفريق بالانتماء له، وهي مشابهة لفكرة التماسك الاجتماعي Social cohesion كما إنها تصور كعامل استقرار للأعضاء فريق العمل مع مرور الوقت.

ويعتقد (Brehony , 2008) إن الفشل في الترويج للمشاركة قد يوثر سلباً على قابليات نجاح الفريق، كما أن فرض الأهداف من الأعلى إلى الأسفل سيؤدي بدوره إلى الفشل في إدارة الأداء.

ويرى (Quoidbach & Hansenne, 2009) أن قابلية نجاح الفريق تمثل قابلية الفريق في مواصلة وظيفته كوحدة تنظيمية Organizational unit.

خامساً: رضا الفريق Team satisfaction

يمثل رضا الفريق أكثر المكونات الشعورية لفاعلية الفريق (Henry, 1997). إذ يرى (Costa, 2003) أن رضا أعضاء الفريق يتحقق عندما تسود الثقة بين أعضاءه، وان هنالك علاقة قوية بين رضا أعضاء الفريق وأداء المهمة المدرك Perceived task performance. أما (Piccoli et al, 2004) فيرون أداء الفريق ورضا أعضائه يمثلان المتغيران الأكثر شيوعا لاختبار نتائج الفرق وخاصة فرق العمل الافتراضية .

ويذهب (Essens *et al.*,2005) إلى أن فاعلية الفريق تُسهل من خلال قابليات أعضاء الفريق للعمل الجماعي مع مرور الوقت، وإشباع حاجات أعضاء الفريق وتحقيق رضاهم.

ومن جانبيهما أشارا (Horwitz S. & Horwitz I. ,2007) إلى أن رضا أعضاء الفريق يعكس الدرجة التي يتمتع فيها أعضاء الفريق بعلاقات عمل طيبة.

ومن جانبه يرى (Brehony ,2008) إن فاعلية الفريق تميل إلى دمج العديد من المقاييس وبشكل خاص مقاييس الأداء والرضا التي قد تعكس وجهة النظر قصيرة الأمد وحاجات الفريق التي تدعم نجاحه.

وعلى نحو آخر يرى (Gellert & Kuipers , 2008) أن رضا أعضاء الفريق له علاقة ايجابية بمواقف العمل، ومن ناحية أخرى فان أعضاء الفريق الذين يشعرون بالرضا ستكون فرقهم معمرة Ageing teams .

وأشار (Pollock ,2009) إلى أن فاعلية الفريق تحدد من خلال المدى الذي يحقق فيه أعضاء الفريق أهدافهم وشعورهم بالرضا.

و حديثاً يرى الكتاب (Duygulu & Ciraklar,2009) أن العديد من الدراسات استعملت في مقاييسها دمج مقياس الرضا مع مقياس قدرة الفرق على تحقيق أهدافه. ففريق العمل الفاعل يحقق أهدافه لَمّا يعمل جميع أعضاء الفريق بطريقة جماعية تمكنهم من بلوغ أهدافهم الجوهرية.

مصادر الفصل الثالث

1- عبوي، زيد منير، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.

2- Aslan, S.: Ozata, M. and Mete, M.(2008): The investigation of effects of group emotional intelligence on team effectiveness, Humanity and Social Sciences Journal, 3(2): pp. 104-115.

3- Balkunds, P. and Harrison, D. (2006): Ties, leaders, and team in teams: strong inference about network structures effects on team viability and performance, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 1, pp. 49-68.

4- Brehony, J., (2008), The impact of team based performance management on team effectiveness in the Irish health service: Assessing the intervening roles of team empowerment and time, Thesis for master, university of Leicester, Ireland.

5- Certo, S. C. (2003): Modern management studding digital focus, 10th ed, Prentice-Hall, India, New Delhi.

6- Contu , C., J., (2007) Evaluating team effectiveness: Examination of the team assessment tool, Dissertation for doctoral, university of north Texas.

7- Costa, A., (2003): Work team trust and effectiveness, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 605-622.

8- Derfoo, M. ; Sin, H. and Yiong , L. (2006): Effects on team inputs and interateam processes of perceptions of team viability

and member satisfaction in nascent ventures, Strategic Management Journal, 27, pp. 389-399.

9- Duygulu, E. and Giraklar, N.(2009): Effects of leadership roles on team effectiveness, Ede Academic Review 9(2): pp. 389-400.

10- Essens P.; Vogelar, A. ; Mylle, J. ; Blendell, C. ; Paris, C. ; Halpin, S. and Baranski, J. (2005): Military command team effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement, North atlantic treaty organization. www.rta.nato.int.

11- Gellert, F., J. and Kuipers, B., (2008): Short and long term cousequences of age in work teams: An empirical exploration of ageing teams, Career development international, Emerald Group Publishing limited, Vol. 13, No. 2, pp. 132-149.

12- Gil, F. ; Alcover, C. and Peiro, J. (2005): Introduction work team effectiveness in organizational context, recent research and applications in Spain and Portugal, Journal of Management Psychology, Vol. 20, No. 3/4, pp. 193-218.

13- Henry, L. J. (1997), The effect of group process training on team effectiveness, Dissertation for doctoral, college of health sciences, Texas woman's university.

14- Henttonen, K., (2009). The effects of social networks on work-team effectiveness, Dissertation for doctoral, university of technology, Lappeenrata, Finland.

15- Horwitz, S. K. and Horwitz, I. B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography, Journal of Management, vol. 33, No. 6, December.

16- Huxtable, N.(1995): A small business total quality 1st ed., Hchapman and Hall.

17- Ivancevich, J. ; Kanopaske, R. and Matteson, M. (2008): Organizational behaviors and management, 8th ed, McGraw Hill International Edition.

18- Knight, A.P., (2009), Positive affect and project tam development and effectiveness, Dissertation for doctoral, the university of Pennsylvania.

19- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001): Organizational behavior, 5th ed, Irwin, McGraw Hall.

20- Lira, E.; Rpoll, P. ; Peiro, J. and Gozalez, P. (2007): The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal Study, Computers in Human Behavior, 23, pp. 2888-3903.

21- Mathieu, J. ; Maynard, M.; Rapp, T. and Gilson, L. (2008): Team effectiveness, 1997-2007: A review of recent advancement and a glimps into the future, Journal of Management, Vol. 34, No. 3, June, pp. 410-476.

22- McShane, S. and Glinow, M.V., (2000), organizational behavior, McGraw Hill, Irwin, USA.

23- Pauleen, D., J., (2001): S grounded theory of virtual facilitation: building relationships with virtual team members, master's thesis, Victoria university of Wellington.

24- Piccoli, G. ; Powell, A. and Ives, B. (2004): Virtual teams: team control structure , Work Process and Team Effectiveness, Information Technology and People, Vol. 17, No. 40, pp. 359-379.

25- Pina, M; Nartinez, A. and Martinez, L. (2008): teams in organizations: a review on team effectiveness, Team Performance Management, Vol. 14, No. 1/2, pp. 7-21.

26- Pollock, M.: Investigating the relationship between tea role diversity and team performance in information systems teams, Journal of Information Technology Management, volume xx, No. 1, 2009, pp. 42-55.

27- Quoidbach, J. and Hansenne, M. (2009): the impact of trait emotional intelligence on nursing team performance and cohesiveness, Journal of Professional Nursing , Vol. 25, No. 1, pp. 23-29.

28- Robbins, S. P. and Judge, T. A. , (2009), Organization behavior , Pearson prentice Hall, USA.

29- Seta,C. ; Paulus, P. and Baron, R. (2000): Effective human relations, A guide to people at work, 4th ed, Allyn and Bacon, USA.

30- Slocum, J. and Hellriegel, D. (2009), Principles of organizational behavior, 12ed, south western, China.

31- Stevens, K., (1998), The effects of roles personality characteristics on software development team effectiveness , Dissertation for doctoral the faculty of virgin polytechnic institute and state university.

32- Wang, M. ; Chen , W. ; Lin, Y. and Hus, B. (2010): Structural characteristics, process and effectiveness of cross-functional teams in hospitals, Testing the I-P-O model, Journal of High Technology Management Research, xxx, xxx-xxx, pp. 1-9.

33- Yang, M. C. and Jin, Y (2008): an examination of tem effectiveness in distributed and co-located engineering teams, Int. J. Engng ed , Vol. 24, No., pp. 400-408.

أسئلة الفصل الثالث

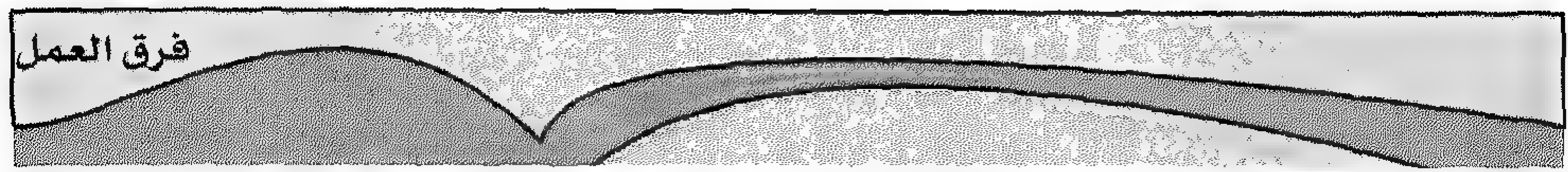
1. ناقش الرأي الأتي: تمثل فاعلية الفريق العنصر الأساس في تقييم وقياس الفريق.
2. يمكن تصنيف أداء الفريق إلى ثلاث مستويات عددها.
3. هل تؤيد وجهة نظر (Huxtable 1995) أم (Robbins & Judge 2009) في تحديد أبعاد فاعلية الفريق ؟ ولماذا ؟
4. هل تمثل قابليات الفريق مقياساً معيارياً شائعاً لفاعلية الفريق ؟ اوضح ذلك.

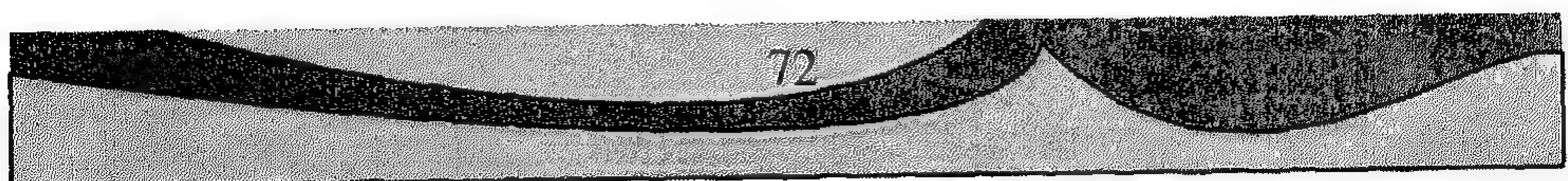
الفصل الرابع

اداء الفريق



4





الفصل الرابع

اداء الفريق

توطئة

لكي تحدد المنظمات مدى النجاح الذي تحرزه فرقها العاملة يتوجب عليها ان تحدد بشكل دقيق مستوى اداءالفرق العاملة فيها. ومن هذا المنطلق اضحى التعرف على مفهوم اداء الفريق والكيفية التي يدار بها هذا الاداء من المستلزمات الضرورية لآي ادارة تريد النجاح والتميز في عملها المهني.

لقد اضحت سبل ادارة اداء الفريق من المسلمات التي توجه الاهتمام صوبها في الواقع العملي والنتاجات الاكاديمية على حد سواء، فأذا توجهت الادارة صوب العناية بمراحل تطور فرق العمل وادوار اعضاء تلك الفرق فضلاً عن دور القادة وسلوكيات كل من القائد والاعضاء فأن النتيجة ستكون بلا شك في صالح الاداء التنظيمي المرغوب من قبل الادارة.

اولاً : مفهوم أداء الفريق Team performance concept

يعد مفهوم أداء الفريق من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي شهدت اهتماماً واضحاً إثناء المدة القريبة، حيث تَمَّ اعتماد هذا المفهوم من قبل قادة المنظمات بقصد بلوغ الفاعلية والكفاءة والإنتاجية القصوى وصولاً إلى تحقيق التنافسية المنشودة التي تمثل جزءً جوهرياً مهماً في الرؤية الإستراتيجية لمعظم المنظمات الهادفة إلى الربحية أم غير الهادفة إليها على حد سواء.

أشار (Hackman , 1987) إلى أن أداء الفريق يتمثل في المدى الذي تلبيفيه المخرجات المنتجة من قبل الفريق أو تتخطى معايير الأداء المحددة من الأفراد اللذين يقومون بعملية فحص تلك المخرجات أو استلامها.

ومن جانبه المح (Sundstrom et al.,1990) إلى أن أداء الفريق يعكس الدرجة التي يتم فيها قبول المخرجات من قبل الزبائن ضمن المنظمة أو خارجها.

واتفق كل من (Schrader & Goepfert , 1996 ; Genuenden & Lechler , 1997) على أن أداء الفريق يتمثل في المدى الذي يكون فيه الفريق قادراً على تحقيق أهداف الجودة والكلفة والوقت المحدد مسبقاً.

ويرى (Cohen & Bailey , 1997) أن أداء الفريق يشير إلى الدرجة التي تصبح فيها المخرجات المنتجة من الفريق (منتج أو خدمة) قادرةً على تلبية المعايير الكمية والجودة ووقت الاستجابة.

وقصد (Dirks , 2000) بأداء الفريق دالة جهود أعضاء الفريق بالكامل دون استثناء. وبدورهِ عبر (Grugle , 2001) عن أداء الفريق بالسلوكيات الفردية والإجمالية لفردين أو أكثر يؤدون نشاطات معينة في مسعى منهم لبلوغ هدف مشترك.

وعرف (Northouse , 2001) أداء الفريق على انه آليات الفريق (Team dynamics) ونشاطاتة بقصد المحافظة على العلاقات. وفيالوقت ذاته وصف (Hoegle & Gemueden , 2001) أداء الفريق بلغة متغيرات الفاعلية والكفاءة، إذ يمثل أداء الفريق الدالة الموزونة لجميع السلوكيات التي ينتجها أعضاء الفريق بقصد إتمام المهام الفردية ومهام الفريق على حد سواء (Deshon , 2004).

و يؤمن كل من (Aube& Rousseau, 2005) بأن أداء الفريق يمثل مجموع الإسهامات الفردية لجميع أعضاءه .

وفي الوقت نفسه يعتقد (Hoegle & Weinkauf,2005) ان أداء الفريق يمثل المدى الذي يكون فيه جميع أعضاء الفريق قادرين على تحقيق الأهداف المتوقعة ضمن شروط الجودة والكلفة والتقيد بالوقت التي يتم تحديدها مسبقاً.

ويقرن (Chou&Yeh,2005) أداء الفريق بالمدى الذي يتمكن فيه الفريق من تلبيه معايير الجودة المحددة مسبقاً وبما يتوافق مع البعدين اللذين تم تحديدهما من(Hackman) عام (1990) وهما :

1. الدرجة التي يلبي فيها المشروع التوقعات مع الأخذ بنظر الحسبان جودة النتيجة.
2. الدرجة التي يتحقق فيها رضا أعضاء الفريق حول الكيفية التي يتقدم من خلالها المشروع.

ومن جانبه يرى كلٌ من (Gellert&Kuipers,2007) أنَّ أداء الفريق يمثل أداء الأعمال وجودتها ضمن الحياة العملية.

ويشاطرهم في الرأي (Liu & wer et al.,2009) بأن أداء الفريق يعكس النتائج النهائية للمنظمة التي تتضمن اشياءً ملموسة وأخرى غير ملموسة.

ومن زاوية أخرى يعتقد (Antoni & Hertel2009) أن أداء الفريق يمثل الدرجة التي تلبي فيها مخرجات الفريق أو تخطى معايير الأداء المحددة من قبل المشرفين أو الزبائن ضمن المنظمة أو خارجها.

ويصف (Doux , 2009) أداء الفريق بمتوسط أداء الأفراد ضمن الفريق والذي يحتسب على أساس الأداء الفردي لجميع أعضاء الفريق.

ويعرف (Tetlak ,2010) أداء الفريق بممارسة النشاطات الشخصية من أكثر من فرد واحد ضمن حدود قدرتهم الذين يأتون سوية مجموعةً في وقت ومكان معينين ليقدموا أنفسهم للآخرين بأنهم جزء من مكون واحد بغض النظر فيما إذا كان هذا الفريق منسجماً أم لا.

وحديثاً يشير (Godwin , 2010) إلى أداء الفريق برضا الأفراد حول مستوى انجاز الفريق والذي يتضمن الأداء المطلق وتحقيق الهدف فضلاً عن تطبيق تحسينات الأداء. أي إن أداء الفريق يتضمن بالضرورة انجاز العمل المطلوب فريقاً واحداً متكاملاً.

وخلاصة القول يمكن التعبير عن أداء الفريق بلغة القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منه مع الأخذ بالحسبان بعض متطلبات العمل الجودة و الكلفة و التصرف في ضوء ما متاح من موارد).

ثانياً :إدارة أداء الفريق Managing Team performance

يتطلب أداء الفريق توافر إدارة يقظة (Vigilant management). حيث إنَّ أداء الفريق لا يكون فاعلاً بشكل دائم لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية (Mejia et al.,2008):

1. القصور في نشاط الفريق.
2. كون الفريق يضم بين أعضائه عضواً هداماً واحداً أو أكثر.
3. قصور الالتزام تجاه أهداف الفريق.

وفي هذا الشأن شخص (Mejia et al., 2008) مجموعة من العوامل التي ينبغي أخذها بنظر الحسبان في الإدارة الفاعلة لأداء الفريق وهي:

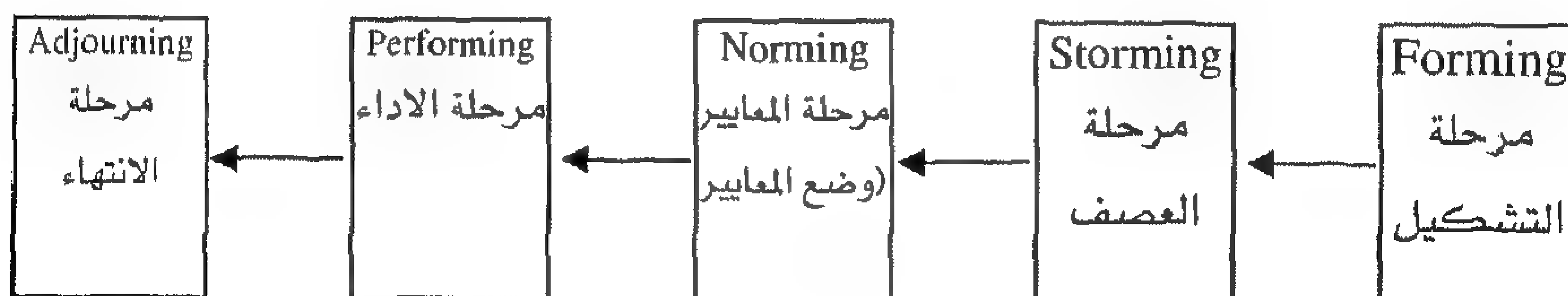
- مراحل تطور الفريق stages of Team Development
- ادوار أعضاء الفريقRoles of Team Members
- دور قائد الفريق The Role of Team Leader
- سلوكيات عضو الفريق Team Members Behaviors

وسيتم شرح هذه المراحل بشيىء من التفصيل في الفقرات الاحقة.

ثالثاً: مراحل تطور الفريق Stages of Team Development

ينبغي أنْ يحتل كل من التخطيط والتنظيم أهمية كبيرة في هذه المراحل فضلاً عن أهمية وضرورة الفهم من أعضاء الفريق جميعهم للأدوار الموكلة إليهم والكيفية التي يسهمون من خلالها في بلوغ أهداف الفريق، إذ يمر الفريق عبر مراح مختلفة من التطور بدءً من مرحلة تشكيله وصولاً إلى مرحلة الانتهاء التي تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطوره (Prabhaker et al., 2008).

وتتضمن مراحل تطوير الفريق خمس مراحل أساسية، انظر الشكل (3)، وهي (Kinicki & Willliams , 2008; Chalmers , 2009):



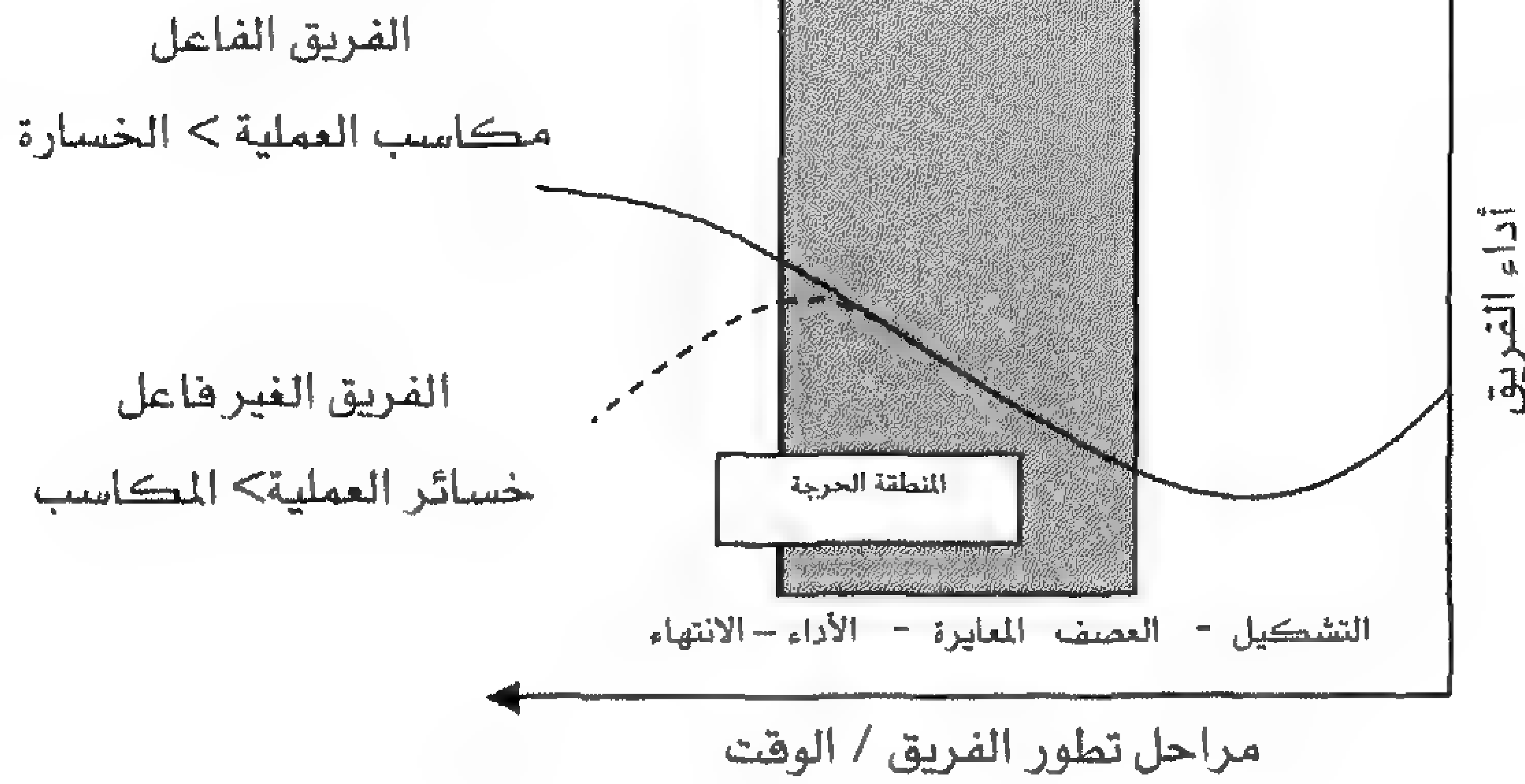
الشكل (3)

المراحل الخمس لتطور الفريق

Source: Kinicki , A& Williams , B.K. (2008), Management: A practical Introduction , 3th ed Edition , McGraw – Hill Irwin.

1. **مرحلة التشكيل** Forming stage

يتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد لعضوية الفريق أو يتم إخبارهم بذلك. وتمتاز هذه المرحلة بسيادة حالة عدم التأكد بشأن كل من: الغرض، الهيكل التنظيمي، وقيادة الفريق. كذلك تمثل مرحلة التشكيل التطور البطيء للفريق كما تمتاز هذه المرحلة بميل الأعضاء نحو التصرف بطريقة متحفظة وإخفاء مشاعرهم عن الآخرين متى ما تطلب الأمر لأنهممازالوا لم يدركوا الأمور على حقيقتها والطريقة التي تسير نحوها (جلاب، 2011). تمثل هذه المرحلة فترة من الاختبار والتوجيه التي يتعلم من خلالها أعضاء الفريق الواحد مع بعضهم الآخر فضلاً عن إجراء تقييمات حول المنافع والكلف التي يمكن أن تثمر عن الاستمرار في عضوية ذلك الفريق (Mcshane&Glinow,2007). وفي الوقت نفسه يعد من المهم على أعضاء الفريق أنْ يطوروا روابط اجتماعية متميزة خلال هذه المرحلة، إذ من الممكن أنْ يعمل قادة الفرق على تنظيم نشاطات اجتماعية معينة تساعد أعضاء الفريق على التفاعل فيما بينهم وبناء علاقات طيبة (Kinicki&Williams,2008). وخلال هذه المرحلة يقوم أعضاء الفريق بطرح مجموعة متنوعة من الأسئلة على أنفسهم من مثل سؤال ما الذي يمكن أنْ يقدمه الفريق لأعضائه ؟ أو ما الذي يمكن أن يسهم به أعضاء الفريق ؟ كما ينصب اهتمام أعضاء الفريق في هذه المرحلة على اكتشاف السلوكيات المقبولة وتحديد المهمة الفعلية للفريق فضلاً عن تحديد ادوار أعضاء ذلك الفريق (Baldwin,2008).



شكل (4)

مراحل تطور الفريق / الوقت

Source: Schermerhorn , J. R. (2010). Introduction to management: International student version , John Wiley & Sons , Inc.

2. **مرحلة العصف** Storming stage

ينبغي على أعضاء الفريق أن يعملون في هذه المرحلة على مناغمة الفروقات القائمة بينهم حول أهداف الفريق وإجراءاته، إذ تتضمن هذه الفروقات أسبقيات تنفيذ الأهداف، وتخصيص موارد الفريق، و وضوح إجراءات الفريق، و توقعات الدور، و اختيار قائد الفريق. كما يتعين أنْ يكون أعضاء الفريق جميعهم مطمئنين للقرارات المتخذة حول هذه القضايا قبل ان يتمكن الفريق من أداء مهمته (Mejia & Balkin , 2002).

حيث تمثل مرحلة العصف جزءاً من المنطقة الحرجة في مراحل تطور الفريق، انظر شكل (4) (Schermerhorn , 2010). و تبرز أهمية هذه المرحلة كونها تمتاز باحتمال حدوث الصراعات والمواجهات بين الأعضاء الذين تم اختيارهم لملء المناصب الإدارية في الفريق أو

المسؤوليات أو المهام المطلوب القيام بها من جانب أي من هؤلاء الأعضاء، كما تمتاز هذه المرحلة بزيادة مستوى تطور بدرجة متوسطة ومستوى ولاء منخفض من الأعضاء(جلاب، 2011) . وفي هذه المرحلة قد يتم تشكيل التحالفات بقصد التأثير على أهداف الفريق وعلى أدوات تحقيق تلك الأهداف، كما يحاول أعضاء الفريق في هذا الوقت وضع معايير ملائمة للسلوك و الأداء. وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة غير واضحة المعالم (Tenuous stage) أو أنهّا مرحلة غامضة في تطور الفريق وبشكل خاص عندما يكون قائد الفريق استبدادي (Autocratic) ويعاني من قصور في مهارات إدارة الصراع الضرورية (McShane & Glinow,2007). ومن زاوية أخرى تتصف مرحلة العصف بهيمنة حالة الصراعات والتجاذبات حول القضايا العلاقاتية فضلاً عن مقاومة تأثير الفريق ومتطلبات المهمة (Dulka & Barnett,2007) كما قد تدور الصراعات بشأن كفاح بعض أعضاء الفريق لتحديد الأدوار والمسؤوليات المناسبة التي تمثل تحديات للقيادة هذا من جهة، كما قد يستجيب بعض أعضاء الفريق إلى متطلبات المهمة بشكل شعوري من جهة أخرى (Hall , 2007). ويظهر أعضاء الفريق اهتمامهم خلال مرحلة العصف باستمرار مشاركتهم ضمن الفريق، وهذا الاهتمام قد يكون مفيداً في استكشاف وتحديد المداخل التي ينبغي على الأعضاء أنْ يشاركوا من خلالها بالطرائق التي تكون نافعة اتجاه بلوغ أهداف الفريق (Wilson et al., 2010).

3. **مرحلة المعايرة (وضع المعايير)** Norming stage

يعمل أعضاء الفريق خلال مرحلة المعايرة على تحديد الطرائق التي يتم من خلالها التشارك بالمعلومات والعمل الجماعي ومِنْ ثَمَّ السعي إلى إيجاد الاتفاق حولها. وتصبح العلاقات قوية بين الأعضاء خلال هذه المرحلة فضلاً عن الاتفاق حول تفويض عضو الفريق من جانب والاتفاق على إستراتيجية الفريق من جانب آخر (Furst et al., 2004). وينظر (Cheng & Ko , 2009) إلى هذه المرحلة بوصفها تمثل انبثاق لتماسك الفريق وتجانسه.

تمتاز هذه المرحلة بسيادة روح التعاون والتنسيق، وميل الأعضاء شيئاً فشيئاً إلى إعادة حل الخلافات بين الواقع والتوقعات ذات الصلة بالأهداف والمهام والمهارات، لذا تُعد هذه المرحلة مرحلة التطور الكبير في حياة الفريق. كما يتم خلال مرحلة المعايرة صياغة المعايير السلوكية للفريق وقبولها من الأعضاء فضلاً عن استقرار القيادة وادوار الفريق، وتحديد للغة مشتركة لتوجيه الفريق وتمكين الأعضاء من العمل معاً (جلاب، 2011).

4. **مرحلة الأداء** Performing stage

يعد الهيكل العلاقاتي (Interpersonal structure) أداة رئيسة في أداء النشاطات المهمة ضمن مرحلة الأداء وتكون الأدوار أكثر مرونة وبنائه. كما يتم توجيه طاقة الفريق باتجاه أداء المهمة الموكلة إليه، وفي الوقت نفسه يصبح هيكل الفريق هيكلاً داعماً لأداء المهمة بشكل كبير (Schuman ,2001).

يظهر أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة تركيزاً واضحاً حول معرفة السبب الذي يكمن خلف قيامهم بممارسات معينة، وحول ما هو المتوقع منهم فضلاً عن ذلك يظهر كل عضو من أعضاء الفريق درجة عالية من

الاستقلالية خلال هذه المرحلة وسرعة في التقدم باتجاه إتمام المهمة الموكلة إليه (Jefferies & Grodzinsky , 2007). وعندما يصل الفريق إلى مرحلة الأداء فأنَّه يكون قادراً على الأداء وحدةً منسجمةً تستطيع أنْ تجد وتحدد الطرائق التي تساعد على أداء الأعمال بشكل فاعل وبدون الحاجة إلى الإشراف الخارجي (Hellriegel & Slocum , 2007)، إذ يتمكن أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة من الاعتماد على بعضهم وبعضهم الآخر فضلاً عن إلى امتلاكهم الدافعية والمعرفة الجيدة حول المهام الموكلة لهم، ويصبح أعضاء الفريق في هذا الوقت مؤهلين ومستقلين ذاتياً (Autonomous) ولديهم القدرة على التعاطي مع عمليات اتخاذ القرار من غير الحاجة إلى وجود المشرف علماً أن الاختلافات تكون متوقعة خلال هذه المرحلة ومسموح بها (Grymonpre et al., 2008). كما يركز أعضاء الفريق خلال هذه المرحلة بشكل أساس على أداء المهمة ونتائجها (Michinov,N & Michinov,E.,2008).

وتقسم مرحلة الأداء إلى ثلاثة مراحل فرعية حيث تتصف المرحلة الأولى بوجود حالة من عدم الكفاءة (Inefficiencies)، وتتمثل المرحلة الثانية بإعادة التشكيل (Reforming) التي يعمل من خلالها أعضاء الفريق على تكييف سلوكياتهم وطريقة تفكيرهم بقصد تصحيح حالة عدم الكفاءة الأمر الذي يسفر عنه انبثاق مستوى أداء أكثر كفاءة و فاعلية.وفي المرحلة الثالثة من مرحلة الأداء ينصب اهتمام أعضاء الفريق على إتمام مهامهم بفاعلية وكفاءة (Mechtel et al.,2010). وفي سياق مرحلة الأداء ينغمس أعضاء الفريق في تحديد مجموعة من الأنماط السلوكية المرغوبة والبحث عن كل ما يساعدهم على العمل معاً بشكل منسجم ومتناسق فهم يظهرون تركيزاً كبيراً على تحقيق أهدافهم كما أنهم

يميلون إلى الابتعاد عن السلوك الهدام اتجاه وبعضهم الآخر الأمر الذي يثمر عنه زيادة في نشاط المهمة (Task function) فضلاً عن تركيز الأعضاء على كل من المهمة وأدوار الأعضاء ضمن الفريق (Dennis et al., 2008).

5. **مرحلة الانتهاء** Adjourning stage

يصل الفريق إلى مرحلة الانتهاء عندما يحقق ذلك الفريق الأهداف التي تشكل من اجلها إذ يتمحل الفريق عند بلوغه هذه المرحلة (Mejia & Balkin , 2002 ; Hellriegel & Slocum , 2007). وتحل فرق قوى المهمة بدورها (Task forces) متى ما اتمّت تلك الفرق مهمتها، كما أنَّ بعض الفرق تنتهي نتيجة لعمليات التسريح (Layoffs) أو نتيجة لتعليق العمل (Shutdowns) في منظمة معينة أو في حالة ترك العمل من عدد من أعضاء الفريق. وقد يصل الفريق إلى مرحلة الانتهاء بسبب تحول اهتمامات أعضاء الفريق بعيداً عن التوجه بالمهمة إلى التركيز على الجوانب الاجتماعية الشعورية (Socioemotional) من مثل إدراكهم أن علاقتهم هذه سوف تؤل إلى الانتهاء (McShane & Glinow , 2000). وفي هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بالرضا والقبول حول إتمامهم العمل الموكل إليهم، وفي الوقت ذاته يراود هؤلاء الأعضاء شعور من القلق حول إمكانية إيكال مهام جديدة لفريقهم أو حول انفصالهم عن أصدقائهم في الفريق (Ivancevich & Matteson, 2002). وهناك من يرى أن مرحلة الانتهاء تمثل نهاية المهمة الرسمية للفريق (Ringler , 2008)، حيث يشعر أعضاء الفريق بالتحرر التدريجي (Gradually disengages) عندما يبلغ الفريق هذه المرحلة (Reinstroff , 2005).

رابعاً: أدوار أعضاء الفريق Roles of Team members

عـرف (Lussier, 2005) الأدوار بأنهـا مجموعـة مـن التوقعـات حـول الكيفية التي يتمكن من خلالها أعضاء الفريق من تحقيق متطلبات المناصب التي يشغلونها. ويتأثر أداء الفرق الفاعل بإمكانية الفريق على ضم أعضاء لديهم القدرة على لعب ادوار المهمة وأدوار المحافظة على العلاقات فيما بينهم فضلاً عن قابلية هؤلاء الأعضاء على تخفيض لعب أدوار المصلحة الذاتية (Self – interest roles) إلى أدنى حدٍّ ممكن، إذ إنَّ الفرق التي تمتلك أعضاء يؤدون المهمة فقط سوف تعاني من مشكلات الأداء بسبب القصور في التعامل الفعال مع الصراع. وفي السّياق ذاته يتطلب أداء الفريق الفعال تأسيس دورين خاصين بأعضاء الفريق وهما (Mejia & Balkin , 2002).

- دور تسهيل المهمة Task – Facilitating role
- دور بناء العلاقة Relationship – building role

وقد أشار (Mejia) وزملاؤه إلى صعوبة تبني هذين الدورين بشكل متساوي، إذ يؤكد أغلب أعضاء الفريق على تحقيق أهداف الفريق المرتبة الأولى بين أسبقيات دور تسهيل المهمة.

تتلخص بعض الطرائق التي يشرع من خلالها أعضاء الفريق دور تسهيل المهمة بالاتي (Mejia et al., 2008):

- تقديم التوجيه (Direction giving): وتعني تحديد الطرائق التي تساعد في تحقيق أهداف الفريق فضلاً عن توضيح تلك الأهداف.
- البحث عن المعلومات (Information seeking) أي طرح الأسئلة، وتحديد فجوة المعرفة، وطلب آراء أعضاء الفريق الآخرين.

- تجهيز المعلومات (Information giving): توفير الحقائق والبيانات وتقديم الإرشادات.
- التنسيق (Coordinating) جذب الأفكار معاً والمساعدة على فهم مقترحات أعضاء الفريق الآخرين وآرائهم.
- الإيجاز (Summarizing): دمج الأفكار التي تقدم بها الأعضاء واستثمارها في استنتاجات نافعة.

يركز دور بناء العلاقة بدوره على تعزيز التناغم والتوافق بين أعضاء الفريق، إذ يسهل هذا الدور من تحسين العلاقات الشخصية ويعزز من معنوية الفريق. ويشتمل هذا الدور على كل من الآتي (Mejia et al., 2008):

- الدعم (Supporting): الثناء على أفكار أعضاء الفريق وتميز إسهاماتهم.
- التوافق (Harmonizing): تسوية الاختلافات القائمة بين أعضاء الفريق وتحديد الحلول الوسطى التي من شأنها أنْ تؤدي إلى التوافق.
- تخفيف التوتر (Tension reliving): استعمال روح الدعابة والفكاهة (Humor) بقصد إشعار الآخرين بالراحة.
- التنشيط (Energizing): إظهار الحماسة والإلهام الجيد بقصد دفع الآخرين.
- التسهيل (Facilitating): التصرف وسيطاً بقصد الوصول إلى تفاعلات أكثر سلاسة بين الأفراد الذين يجدون صعوبة في الاتصال فيما بينهم.

خامساً: دور قائد الفريق The role of the Team Leader

تضم أكثر الفرق قادة يسهمون في تقدم الفريق عبر مراحل تطوره فضلاً عن المساعدة في بلوغ الأهداف التي تشكل من أجلها ذلك الفريق، ومن جانب آخر يساعد قادة الفرق على الموازنة بين دور تسهيل المهمة ودور بناء العلاقة ، حيث يتعامل هؤلاء القادة بخصوصية مع الأعضاء الذين يتسببون في أحداث المشكلات و الأعضاءالذين يهيمنون على المناقشات التي تجري ضمن الفريق، أو مع من يتولون مناصبَ غير واقعية فضلاً عن تعاملهم مع من يعمل على إعاقة الإبداع في ذلك الفريق، ويكون نمط القيادة هنا مشابهاً لما يقوم به المدرب من أعمال ولاسيما (Cook,2009):

- إمداد جميع أعضاء الفريق بالتغذية العكسية.
- التعبير عن الرؤية المشتركة للفريق.
- تقديم الدعم لجميع أعضاء الفريق.
- الإصغاء الجيد لأعضاء الفريق.
- التعاطف مع أعضاء الفريق وتقديم المساعدة عند الحاجة.
- توجيه النصح والإرشاد إلى جانب عرض البدائل على أعضاء الفريق.
- منح أعضاء الفريق صلاحية التصرف بفاعلية في حدود الموارد المتاحة.

ومن جانبه أشار (Wendt et al., 2009:359) إلى أنَّ دور قائد الفريق يتضمن أربعة جوانب رئيسة هي:

- التحسس بحاجات عضو الفريق بشكل خاص وحاجات الفريق بشكل عام.

- التركيز الكبير على تنسيق ومناغمة علاقات العمل.
- البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى حالات التوتر ضمن الفريق والعمل على معالجتها.
- تقديم التغذية العكسية الايجابية التي تسهم في تقدم الفريق.

ونظراً لاحتلال أداء الفريق الفاعل المرتبة الأولى بين الأسبقيات في منظمات اليوم، فان الضرورة تستلزم من قائد الفريق محاولة تطوير خصائص الفريق الفاعل المتمثلة بالاتي (Goetsch & Davis, 2010):

- الدعم المتبادل (Mutual support): يعني اعتماد أعضاء الفريق بعضهم على البعض الآخر في أداء المهام الموكلة إلى الفريق، كما أنهم يتبادلون الدعم فيما بينهم فضلاً عن امتلاك هؤلاء الأعضاء الرغبة والقدرة على مساعدة بعضهم البعض عند الضرورة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء، والعمل على تحسين ذلك الأداء بشكل مستمر.
- التحدي (Challenge): يعمل قائد الفريق البارع على إيجاد موازنة دقيقة بين التوقع العالي والتوقع المنخفض للأداء، أي يحدد قائد الفريق أهدافا تنطوي على التحدي مع ضمان أنْ لا تكون هذه الأهداف مربكة لأعضاء الفريق.
- وحدة الغرض (Singleness purpose) يمتلك الفريق غرضاً يصرح به بشكل واضح ضمن رسالة الفريق، وينبغي أنْ يمثل هذا الغرض غرضاً خاصاً لكل عضو في الفريق وللفريق بشكل عام.
- الثقة (Trust): يحاول قائد الفريق الماهر بشكل مستمر بناء الثقة بين أعضاء الفريق من جهة وبين القائد والأعضاء من جهة أخرى إذ

لا يمكن أن يؤدي الأعضاء بشكل جيد مع غياب الثقة المتبادلة بين هؤلاء الأعضاء فضلاً عن عدم الالتزام مع قائد الفريق الذي لا يتمتع بثقة أعضاء فريقه.

- المشاركة (Participation): يستدرج قائد الفريق الذكي الأعضاء المتحفظين (Reticent) بقصد أنْ يكونوا أكثر إسهاما في تقديم الأفكار والإسهامات والتوصيات أثناء مناقشات الفريق، وفي الوقت ذاته يعمل ذلك القائد على لجم (إيقاف) (Rein) الأعضاء الذين يميلون إلى الهيمنة على لقاءات الفريق.
- مهارات الأفراد (People skills): تتألف أفضل الفرق من الأعضاء الذين يمتلكون المهارات المتطورة والضرورية لتخطي الصراعات وحلها فضلاً عن العمل التعاوني على حل المشكلات.
- المسائلة (Accountability): يظم الفريق الجيد أعضاء يعرفون أهدافه ويتحملون المسؤولية تجاه تحقيق تلك الأهداف، كما إنهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية التقييم الذاتي للأداء وعملية تحسينه بشكل مستمر.
- التعزيز (Reinforcement): يعزز الفريق الجيد اتجاهات أعضاءه من خلال الاحتفال بها، إذ يؤكد قائد الفريق الماهر على تعزيز السلوكيات والاتجاهات الايجابية لأعضاء الفريق من خلال العمل على تميز ومكافئة الأعضاء عن تلك السلوكيات والاتجاهات.

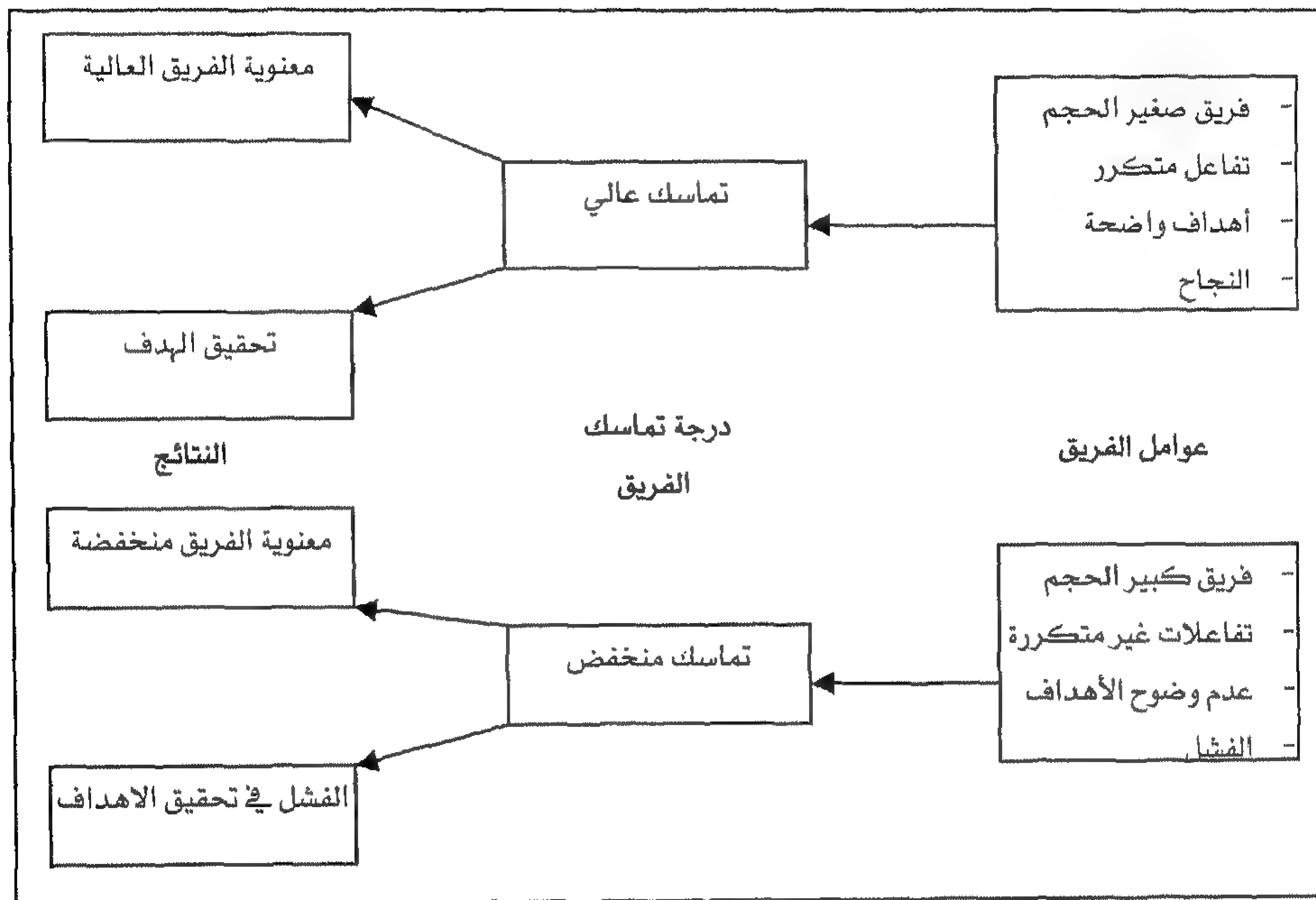
سادساً: سلوكيات عضو الفريق Team member behaviors

يشترك أعضاء الفريق الفعال بمجموعة من الخصائص السلوكية المتنوعة التي من بينها تماسك الفريق، اختيار معايير الأداء العالي، التعاون، والاعتمادية، والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق (Mejia et al., 2008).

❖ التماسك (Cohesiveness): يشير تماسك الفريق إلى الدرجة التي يشعر فيها أعضاء الفريق أنهم أصبحوا جزءً من الفريق وفي نفس الوقت تتوافر لديهم الرغبة في البقاء ضمن ذلك الفريق (Adler & Elmhorstt , 2002). كما يعرف تماسك الفريق بالمدى الذي ينجذب فيه أعضاء الفريق فيما بينهم ويكونوا فيه مندفعين باتجاه البقاء سوية(Plunkett et al., 2008). وفي الميدان نفسه ينعكس تماسك الفريق في حضور الاجتماعات،و تفاعل الفريق،و جودة العمل، وتحقيق الأهداف. ومن جانب آخر يتأثر تماسك الفريق بالعديد من العوامل التي يقف في مقدمتها عاملي المنافسة والتقييم، فإذا كان الفريق في حالة منافسة مع فُرَق أخرى فان تماسك الفريق سوف يزداد أثناء كفاح الفريق من اجل تحقيق أهدافه. و يثمر تمايز جهود الفريق وانجازاته من المنظمة عن التزام أكبر من الأعضاء اتجاه أهداف الفريق، إذ يؤدي تماسك الفريق القوي إلى تعزيز المعنوية لدى أعضاء الفريق، ونتيجة لدعم الإدارة وتماسك الفريق العالي يميل أعضاء الفريق إلى ان يكونوا أكثر إنتاجية (Mescon et al., 2002). وعليه يمكن القول بوجود نوعين من التماسك ضمن الفريق، إذ يتمثل النوع الأول بتماسك المهمة (Task cohesiveness) الذي يقيس الالتزام المشترك لأعضاء الفريق تجاه المهمة الموكلة إليهم، ويدعى النوع الآخر من التماسك بالتماسك العلاقاتي (Interpersonal cohesion) الذي يقيس حالة التجاذب السائدة بين أعضاء الفريق (Rawlston , 2005).

شخص (Plunkett et al., 2008) مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في تماسك الفريق، أنظر الشكل (5) الذي يوضح تلك العوامل و النتائج المترتبة عن تماسك الفريق، حيث إنَّ الفريق الذي يضم عدداً قليلاً من الأعضاء، و يتفاعل بشكل متكرر، و يمتلك أهدافاً واضحة، و يتمتع بالقدرة على تحديد

النجاح يكون هذا الفريق أكثر ميلاً إلى التماسك، في حين يصبح الفريق أقل تماسكاً متى ما كان عدد أعضائه كبيراً، و عندما يعوق حجم الفريق التفاعلات المتكررة، وتكون أهدافه غير واضحة، وعندما لا تحقق جهود الفريق النجاح.



شكل (5)

محددات تماسك الفريق و النتائج المترتبة عليها

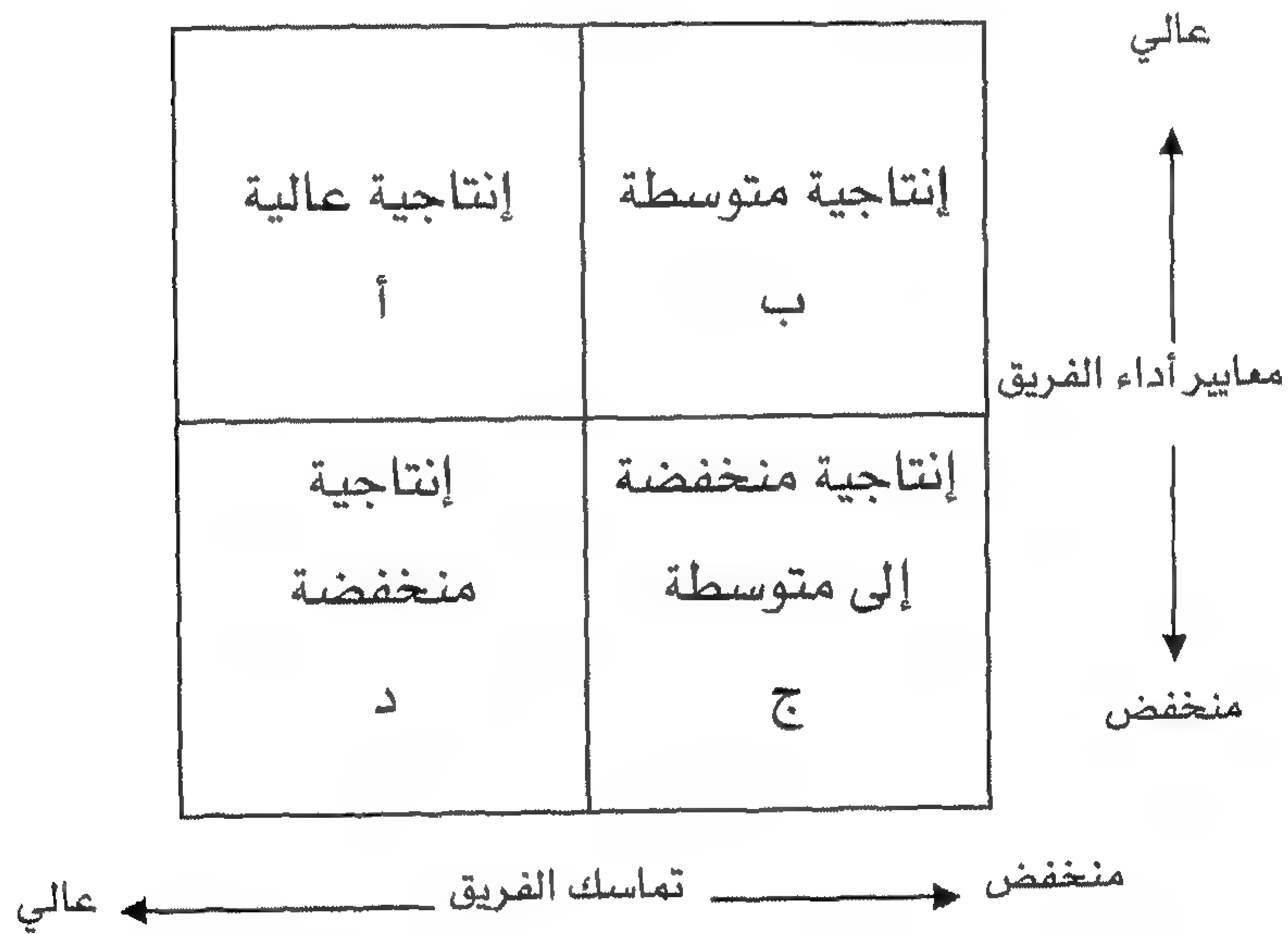
Source: Plunkett , w.R.,Attner , R.F. ,& Allen , G.S. (2008).Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations , Thomson south – western.

❖ المعايير (Norms): يشير المعيار إلى مستوى من الأداء، أو إلى نمط من السلوك أو الاعتقاد (Weinberg & Gould, 1995). وينظر (Cohen , 1994:85) إلى معايير الفريق على أنها قواعد سلوكية مشتركة بين أعضاء الفريق تساعد على تنظيم سلوكيات هؤلاء

الأعضاء. إذ تمتلك هذه المعايير تأثيراً قوياً على سلوك الأعضاء الأمر الذي يتطلب من قائد الفريق أن يحدد مجموعة من المعايير الايجابية التي تكون بمثابة المرشد الذي يساعد أعضاء الفريق على الأداء (Boyle , 2002). ويمكن القول بهذا الصدد بأن معايير الفريق إنّما هي قواعد متفق عليها بدقة تسهم في توضيح الكيفية التي ينبغي على أعضاء الفريق أن يتصرفوا من خلالها، لذا فان هذه المعايير تعكس التوقعات السائدة بين أعضاء الفريق (Pedersen , 2003). ويعد التوافق العالي بين أعضاء الفريق حول المعايير السلوكية امراً غاية في الأهمية، إذ يوجب الإجماع الكبير بين الأعضاء حول هيمنة سلوك ملائم كل أعضاء الفريق بالإسهام في أداء مهام الفريق بشكل ناجح (Jong et al., 2005). وفي السياق نفسه لاحظ (Argote , 1989) أن الاتفاق حول الكيفية التي يتم من خلالها حل مشكلة معينة في فريق ما يعد أكثر أهمية من اختيار طريقة حل تلك المشكلة. ومن منظور آخر تتعلق معايير الفريق بالطرائق التي يؤدي من خلالها أعضاء الفريق سوية ويستجيبون بموجبها إلى بعضهم (Whatley , 2009). وقد ألمح (Duimering & Robinson , 2007) أنّ المعايير السلوكية تساعد في خفض حالة عدم التأكد السائدة بين أعضاء الفريق من خلال مساعدة هؤلاء الأعضاء على توقع استجابات ايجابية من الأعضاء الآخرين في مواقف تتطلب التنسيق بينهم.

وفي رأي آخر، تنبثق القيم الرئيسة، وتوقعات الدور، وتوقعات الأداء معاييراً للفريق خلال عملياته غير الرسمية، إذ يؤمن أعضاء الفريق بالاتصال

المفتوح وحل المشكلة بشكل تعاوني. وعليه يمكن القول أنَّ تماسك الفريق ومعايير أدائه يعدان المحدد الأساس في إنتاجية ذلك الفريق، انظر الشكل (6). تكون إنتاجية الفريق عالية المستوى متى ما كان تماسكه عالياً مع تبني معايير أداء عالية (المربع أ ، وتصبح إنتاجية الفريق متوسطة المستوى عندما ينخفض تماسكه، إذ يصبح أعضاء الفريق أقل إلتزاماً بمعايير الأداء (المربع ب)،و تتراوح إنتاجية الفريق من مستوىً منخفض إلى متوسط عندما ينخفض كل من تماسك الفريق ومعايير أدائه (المربع ج)، و تصل إنتاجية الفريق إلى أدنى مستوياتها عندما يكون تماسك أعضاء الفريق عالياً اتجاه عدم الأداء (المربع د) (Plunkett et al., 2008).



شكل (6)

تأثيرات تماسك الفريق ومعايير أدائه على الانتاجية

Source: plunkett , W.R., Attner , R.F., Allen , G.S. (2008). Management: Meeting and Exceeding customer Expections, Ninth Eedtion , Thomson south – western.

❖ التعـاون (Cooperation): تعكـس رغبـة المشـاركة بالمعلومـات ومسـاعدة الأعضـاء الآخـرين مسـتوى التعـاون في الفريـق، إذ يظهـر أعضـاء الفريـق الـذين يسـاعدون في تحقيـق الأهـداف سـلوكيات تعاونيـة نافعـة، أن هـذه السـلوكيات تكـون احيانـاً في صـراع مـع السلوكيات التنافسية التي تنظـر إلى الأعضـاء الآخـرين علـى أنهـم متنافسـين حـول المـوارد مـن خـلال تركيـز هـذه السـلوكيات علـى الأهداف الفردية، وعلى عدم التعاون مع الآخـرين، وعـدم التشـارك بالمعلومات. وبالمقابل يتمكن الفريق من تقويم السلوك التنافسي من خـلال التأكيـد علـى المعـايير التي تكـافئ التعـاون وتـردع السـلوك التنافسي، وتزيد من مكافأة الفريق على تعزيز مستوى الاعتمادية بـين أعضـائه (Mejia , 2008). ويـنخفض مسـتوى التعـاون الـذي يظهره أعضاء الفريق عندما تكون بداية الفريق مع هيمنة حالة من التحسس اتجاه السلوكيات التي يبديها أعضـاء الفريق الآخـرين، لـذا فـأن مسـتوى التعـاون سـوف يـنخفض بشـكل متزايـد خـلال الوقت، في حين أنَّ الفريق الـذي يبـدأ مـع مسـتوى عـال مـن التعـاون منـذ الوهلـة الأولى يكـون أكثـر قـدرة مـن غيـره في المحافظـة علـى ذلك التعاون مع مرور الوقت (Engel et al., 2011).

❖ الاعتماديـة (Interdependence): تشـير الاعتماديـة إلى المـدى الـذي يصبح فيـه أعضـاء الفريـق معتمـدين علـى بعضـهم في الحصـول علـى المـوارد، أو المعلومـات، أو المسـاعدة، أو في الحصـول علـى الـدعم المتبادل بقصد انجاز المهام الموكلة أليهم (Mejia et al ,2008).

❖ الثقة (Trust): تشير الثقة بين أعضاء الفريق إلى استعداد عضو الفريق إلى الاعتماد على الأعضاء الآخرين من دون الهيمنة عليهم (Schoorman et al., 2007). فالثقة حالة فسيولوجية تتضمن توافر نية قبول التعرض للضرر (Vulnerability) المبنية على أساس التوقعات الايجابية الناجمة عن قصد أو سلوك الأعضاء الآخرين (Mcshane & Glinow , 2007). وفي هذا الشأن قدم (lencioni , 2003) مصطلحاً جديداً هو ((الثقة المستندة إلى قبول الانتقاد (Vulnerability – based trust) الذي يعني امتلاك الأعضاء الذين يبحثون عن الثقة بين زملائهم في الفريق القدرة على معرفة الكيفية التي يتم من خلالها الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف التي يعانون منها ، إذ ينبغي على هؤلاء الأعضاء أنْ يكونوا مستعدين للاعتراف متى ما امتلك عضواً آخر نقاط قوة تتخطى ما يمتلكونه من تلك النقاط فضلاً عن سيطرتهم على سلوك (الأنا) حيث يتحدث أعضاء الفريق الذي تسوده أجواء الثقةبشكل منفتح ويميلون إلى مواجهة المشكلات السلوكية التي تظهر في سياق العمل بشكل مباشر.

ويضع أعضاء الفريق الذي يتبادلون الثقة فيما بينهم نجاح الفريق في منأى عن رغباتهم الشخصية، إذ تعد الثقة عنصراً أساساً في تمتع الفريق بصراع بناء. كما تثمر الثقة بين أعضاء الفريق بحدوث أشياء مرغوبة لعل أوضحها الآتي (Yeatts & Hyten , 1998):

1. تخفيض حالة القلق السائدة بين أعضاء الفريق.
2. تقديم الأعضاء جهداً أكبر في أداء المهمة.

3. توافر رغبة اكبر من الأعضاء في طلب المساعدة او إيكال المهمة إلى الأعضاء من ذوي المهارات الملائمة بشكل أكثر في أداء تلك المهمة (وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب).

وفي سياق إيجاد الثقة بين أعضاء الفريق حدد (Mejia et al., 2008) مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تبني وتعزز من الثقة بين هؤلاء الأعضاء، وهذه الإجراءات تتضمن:

1. الاتصال المفتوح (Communicating openly): يكافح أعضاء الفريق من اجل الانفتاح والأمانة عندما يلتقون مع بعضهم وعند المحادثات التي تجري وجهاً لوجه، إذ يحرص الأعضاء على المشاركة في الأفكار والمشاعر ولاسيما عندما ترتبط هذه الأفكار والمشاعر بالمهمة الموكلة إلى ذلك الفريق.
2. تقاسم التقدير مع الآخرين (Sharing credit with others): تجنب منح التقديرإلى العضو الذي لم يسهم بقدر اكبر من باقي الأعضاء، أي المصداقية في الثناء وتمييز إسهامات الأعضاء الآخرين.
3. تبادل المساعدة مع الزملاء في الفريق (Reciprocating help from teammate) البحث عن الطرائق التي يتم من خلالها مساعدة الزملاء، إذ أن المساعدة المتبادلة تجعل من الزملاء يشعرون بأن جهودهم قد حظيت بالتقدير.
4. تجنب التصرف بمحض المصلحة الذاتية Avoid acting purely out of self- interest.

أي إيجاد الطرائق التي تسهم في موائمة الحاجات الشخصية مع مصالح الفريق والأعضاء الآخرين ضمن ذلك الفريق.

مصادر الفصل الرابع

1. جلاب، احسان دهش، 2011، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفا للنشر، عمان- الأردن.

2. Adler, R. B., & Elmhorst , J.M.(2002). Communicating at work: Principles and practices for business and the professions, 7th ed ,McGraw – Hill Companies , Inc , New York.

3. Antoni , C., & Hertel , G.(2009). Team processes , their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. European Journal of Work and Organizational Psychology , Vol.18 , No.3 , pp.253-266.

4. ArgoteL.(1989). Agreement about norms and work unit effectiveness: evidence from the field. Basic and Applied Social Psychology.Vol.10 ,pp.131-140.

5. Aube' , C., & Rousseau , V. (2005). The goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. Educational publishing Foundation , Vol.9, No.3 , pp.189-204.

6. Baldwin , T.T. Bommer , W.H., & Rubin , R.S. (2008). Developing Management skill: what great Managers Know and do , McGraw – Hill companies , Inc , New York.

7. Boyle , I.T.(2002). The impact of adventure – based training on team cohesion and psychological skills development in elite sporting teams. Thesis for Doctoral , University of Wollongong.

8. Cheng , L. p., & Ko , H. K. (2009). Teacher – team development in a school – based professional development program. The Mathematics Education , vol.19 , No.1, pp.8-17.

9. Chou , H.W., & Yeh , Y.J. (2005). Group performance and conflict Management in cross – functional ERP teams. http://moe.ecrc.nsysu.edu.tw/English/workshope/2005/Erp.08. pdf.

10. Cohen , S.G., & Bailey , D.E.(1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to executive. Journal of Management , Vol.23 , No.3 , pp. 239-290.

11. Cook, S.(2009). Building a high – performance team , proven techniques for effective team working , soft skills , for IT profession 1thed IT Governance publishing

12. Dennis , A.R., Garfield , M., &Reinicke , B. (2008) Towards ann integrative model of group development , Indiana University , USA. Sprout: working papers on Information systems,Vol.8 , No.3, pp.1-33.

13. Deshon , R.P., Kozlowski , S.W.J., Schmidt , A.M. Milner , K.R., & wiechmann , D.(2004). Journal of Applied psychology, Vol.89 No.6 , pp.1035-1056.

14. Dirks , K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. Journal of Applied psychology, Vol.85 , No.6, pp.1004-1012.

15. Duimering , P.R., & Robinson , R.B. (2007). Situational influences on team helping norms: case study of a self- directed team.Institute of Behavior and Applied Management , pp.62-87.

16. Dulka , M.G., & Barnett , N.(2007).connecting critical reflection and group development in online adult education Cclassrooms. International Journal of Teaching in Higher Education , vol.19 , No1 , pp.43-52.

17. Engel , C., Kube , S., & Kurschilgen. M. (2011). Cam we manage first impressions in cooperation problems ? An experimental study on "Broken (and Fixed) windows". Preprints of the max Planck In statute for Research on Collective Goods , Bonn 2011/5.

18. Furst , S.A., Reeves , M., Rosen , B., Blackburn , R.S. (2004) Management the life cycle of virtual teams. Academy of Management Executive ,, vol.18, No.2 , pp.6-20.

19. Gellert , F. J., & Kuipers , B. (2007). The effects of age on team processes and team performance. The Academy of Management Journal , Vol.44 No.5,pp.956-974.

20. Genuenden , H.G., Lechler , T. (1997). Success factors of project management: The critical few , reviewed paper ,Portland International conference Management of Engineering Technology.

21. Godwin , M.B.(2010). counting blessings versus neutral events: An experimental investigation gratitude and athetic performance in volleyball (2010). Honors.papers 23.

http://digitalcommons.macalester.edu/psychology-honors/23

22. Goetsch , D.L., & Davis , S.B. (2010). Quality management for Organizational excellence: Introduction to total quality ,6th ed , Pearson Education , Inc , New Jersey.

23. Grugle , N.L.(2001). Investigation into the effects of chemical protective equipment on team process performance during small unit rescue operations theses for master , Virginia polytechnic Institute and state University.

24. Grymonpre , R., Inerved , C.V., Nelson , M., Dajager , A., Booth, A., Jensen , F., Sullivan ,, T., Swimmer , J., &Weinberg , L. (2008). Reference guide to the seven core competencies. Inter professional Education for Geriatric care (IEGC) program , University of Manitoba.

25. Hackman , J.R. (1987). The design of work reams , Handbook of organizational behavior , Englewood Cliffs , NJ: prentice – Hall.

26. Hall , J. (2007). Dynamic interaction between tow models of team development and learning: Implications for performance and human resource manager. Human Resource Development Quarterly , vol.18 , No.3 , pp.241-430.

27. Hellriegel , D.,& Slocum , J.D. (2007). Organizational Behavior , 11th ed. Thomson south – western. USA.

28. Hoegle , M., & Gemuenden , H.G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. organization Science , Vol.12 , No.4 , pp. 435-449.

29. Hoegle , M., & Weinkauf , K.(2005). Managing task in terde pandemics in multi 0 team projects: A longitudinal study. Journal of Management studies , Vol.42 , pp.1287-1309.

30. Ivancevich , J.M.., &Matteson , M.T.(2002). Organizational Behavior and Management 6th ed McGraw – Hill companies , Inc , New York.

31. Jefferies , p., & Grodzinsky , F. (2007). Developing on line collaborative research across international boundaries: Exploring the potential of newtechnologies International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning , vol.1 , No.2 , pp.1-12.

32. Jong , A. D., Reiter , K., & Lemmink , J. (2005). Service climate in self – managing teams: Mapping the linkage of team member perceptions and service performance outcomes in a business – to – business setting. Journal of studies , pp.1594-1620.

33. Kinicki , A., & Willliams , B.K. (2008). Management: A practical introduction ,, 3th ed , McGraw – Hillcompanies , Inc, New York.

34. Le Doux , J. (2009). Team task interdependence perceptions: Toward an integrative model of teamwork. Thises for master ,

Louisiana state University and Agricultural and Mechanical college.

35. Lencioni , p.(2003). the trouble with teamwork. Leader to Leader , Vol.29 , pp.35-40.

36. Liu , P.y., & Wei , Y.C. (2009). Team potency moderates the relationship between shared leadership team performance. http://bai2009.org/file/papers/1308.pdf.

37. Lussier , R.N. (2005). Human relations in organization: Application and skill – building , 6th ed , Mc Graw – Hill Irwin companies , Inc , New York

38. McShane , S.L., & Glinow , M.A.V. (2007). Organizational behavior essentials., McGraw – Hill companies , Inc , New York.

39. McShane , S.L., & Glinow , M.A.V. (2007). Organizational behavior essentials., McGraw – Hill companies , Inc , New York.

40. McShane , S.L., & Glinow , M.A.V.(2000). Organizational Behavior , McGraw – Hill Companies , Inc , New York.

41. Mechtel , M., Brandle , T., stribeck., & vetter , K, (2010). Red cards: not such bad news for penalizedguest teams. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/21430/1/MRRA-paper-21430.pdf

42. Mejia , L.R.G., Balkin , D.B., & ,R.l. (2008) Managemeent: people. performance. change. McGraw -Hill companies , Inc , New York.

43. Mejia , L.R.G., & Balkin , D. B. (2002) Management, McGraw – Hill companies ,, Inc ,, New York.

44. Mescon , M. H., Bove'e , C.L., & Thill , J.V. (2002). Business Today , 10th ed , Prentice Hall , New Jersey.

45. Michinov , N., & Michinov , E. (2008). Face – to - face contact the midpoint of an olinee collaboration: Its impact on the patterns of participation ,, in traction , affect and behavior over time computers & Education , vol.50 , pp.1540-1557.

46. Northouse , p.G.(2001). Leadership: Theory and practice , 2thed, thousand Oaks , CA: Sage.

47. Pedersen , C. (2003). Developing a sequential framework for mentoring student project teams in business school: A case study. International Journal of Business and Management Education , Vol.11 , No.1 , pp.1-15.

48. performance. change. McGraw -Hill companies , Inc , New York.

49. Plunkett , W.R., Attner , R.F. , & Allen , G.S. (2008). Management: Meeting and Exceeding customer Expectations , 8th ed , thomson south – western , USA.

50. Prabhakar , G.P., Lane , C., & campus , F. (2008). Teams and projects: A Literature review International Journal of Business and Management Vol.3 ,No.10 , pp.1-7.

51. Rawlston , M. (2005). The influence of team cohesiveness on new product performance. Thesis for master , Department marketing , University of Tennessee at Chattanooga.

52. Reinstorff , D.H. (2005). Jerus in new connteexts. HTS , Vol.61 , No.1&2 , pp.385-399

53. Ringler ,, I. (2008). Values satisfaction and participation in acommunity leadership: A case study. Dissertation for doctoral , University of phoenix.

54. Schermerhorn , J.R. (2010). Introduction of Management: International Student Version 10thed , John wiley & Sons , Inc.

55. Schoorman , F.D., Mager , R.C.,& Davis , J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past , present , and future , Academy of Management Review , Vol.32 No.2 , pp.344-354.

56. Schrader , S. & Goepfert , J. (1996). Structuring manufacturer supplier interaction in new product development teams: An empirical analysis. International conference of Industrial Marketing and Purchasing. University Karlsuhe , Germany. , Vol.1, pp.557-598.

57. Sundstrom , E., De Meuse , K.p., & Futrell , D. (1990). work teams: Applications and effectiveness. American psychology , Vol.45, No.2 , pp.120-133.

58. Tetlak , K.(2010). Tax treatment of team performance under art. 17 of the OECD model convention. World Tax Journal , pp.262-290.

59. Wendt , H., Euwema , M.c.,& Emmerik. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. The leadership Quarterly , Vol.20 , pp.358-370.

60. Whatley , J. (2009). Ground rules in team projects: Findings from a prototype system to support students. Journal of Information Technology Education , Vol.8 , pp.61-176.

61. Wilson , M.P., Benedict , J.A., Snow , G.,Havercamp , M., & Neveada , R. (2010). Team development and beyond. Journal of Extension , Vol.48 , No.5 , pp.1-4.

62. Yeatts , D.E., & Hyten , C. (1998). High – performing , self – managed work teams ; A comparison of theory to practice. sage publications , Inc , USA.

اسئلة الفصل الرابع

1- حدد مفهومك الدقيق بشأن اداء فريق العمل؟

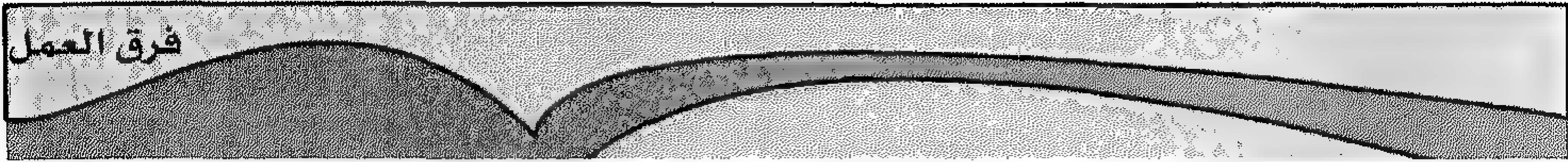
2- ماذا نعني بادارة اداء فرق العمل؟ اوضح ذلك.

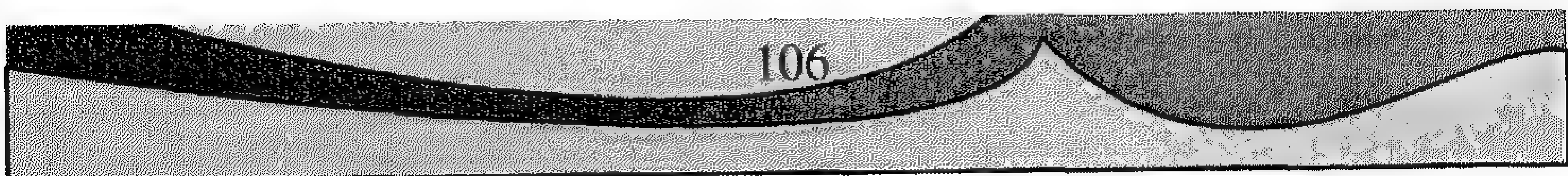
3- تحدث بشيىء من التفصيل عن مراحل تطور الفريق.

4- ماهي الادوار التي يلعبها اعضاء الفريق اثناء عملهم الفرقي؟

5- لخص الدور الذي يؤديه قائد فريق العمل.

6- بأي سلوكية يمكن ان يتصرف اعضاء الفريق في منظمات اليوم؟



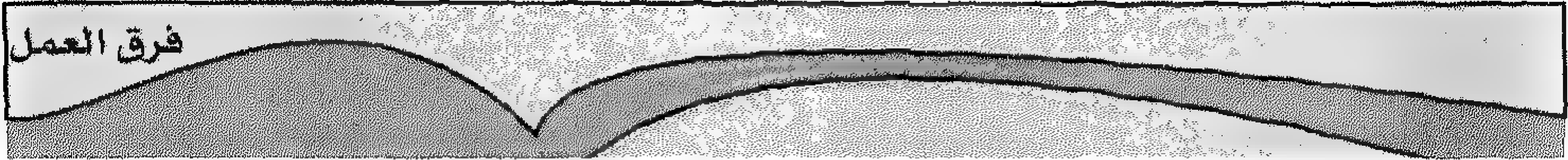


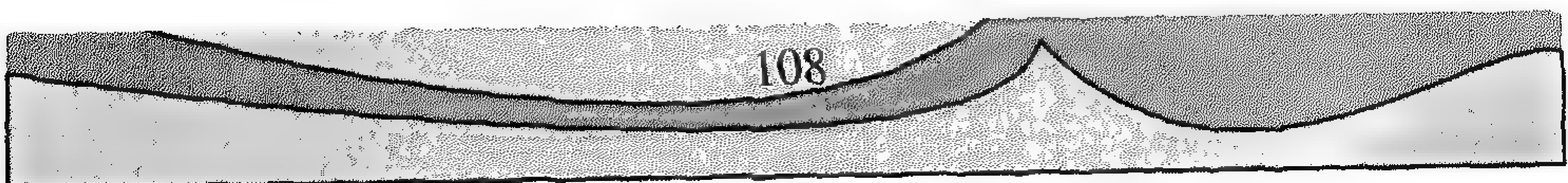
الفصل الخامس

قياس اداء الفريق



5





الفصل الخامس

قياس اداء الفريق

توطئة

يلاحظ المتتبع للنتاجات الاكاديمية ذات الصلة بأداء الفريق ان هناك تعقيدات واضحة بخصوص الكيفية التي يعبر بموجبها البعض عن اداء فرق العمل. ولدى حصر ما استطاع المؤلفين الحصول عليه من وجهات نظر بهذا الصدد تبين ان معظم المهتمين يعبرون عن اداء فرق العمل بثلاثة مؤشرات تعكس في واقعها حقيقة الاداء الجمعي لأعضاء فرق العمل بوصفها اللبنة الاساس للاداء التنظيمي، وهذه المؤشرات هي: انتاجية الفريق، وكفاءة الفريق، وجودة الفريق.

لقد جاء الفصل الخامس من هذا الجهد المتواضع كي يسلط الضوء على هذه المؤشرات بغية الانتباه لها من قبل المهتمين للارتقاء بواقع العمل الفرقي في المنظمات المحلية والعربية.

اولاً :أبعاد أداء الفريق Team performance dimensions

أشارت الدراسات والأبحاث إلى تباين واضح في الأبعاد التي يتشكل منها أداء الفريق، ويعكس هذا التباين تحديد رؤية الباحثين وتصوراتهم حول الموضوع وبعض امتداداته. والجدول (9) يصور ما تيسر الحصول عليه من وجهات نظر طرحها الباحثون والكتاب حول أداء الفريق.

جدول (9)

أبعاد اداء الفريق

الباحث	السنة	الأبعاد																													
		الكفاءة	الإنتاجية	وقت الاستجابة	الجودة	الإبداع	قابلية الفريق	المعرفة	المبادرة	مهارات شخصية	تخطيط وتخصيص	الالتزام	الأمان	توليد الأفكار	العمل الفرقي	رضا الزبون	تخفيض العيوب	تخفيض الهدر	نتائج الفريق	تماسك الفريق	التعاون والانسجام	الثقة	التوجيه الذاتي	التعلم	الاستقرارية	الرضا عن العمل	صراع الفريق	الجهد	الموازنة في اهام عضو الفريق	الدعم المتبادل	تخفيض العيوب
Cohen & Baily	1997	*	*	*	*	*										❖															
Steward & Barrick	2000	❖	❖		*			❖	*	*	*	*																			
Connel et al	2001		❖		*								❖	❖	❖																
Kennedy	2002	❖	❖	❖	❖	❖										❖															
Aube & Rosseau	2005				❖		❖																								
Agatha	2006	❖	❖		*												❖	❖													

الأبعاد	الباحث / السنة	Horwitz,S & Horwitz,I 2007	Gondal & khan 2008	Koman & wolff 2008	Savelsbergh 2010	الاجمالي	النسبة %
	تخفيض العيوب		❖			1	10
	الدعم المتبادل		❖			1	10
	الموازنة في اهام عضو الفريق		❖			1	10
	الجهد		❖			1	10
	صراع الفريق			*		1	10
	الرضا عن العمل		*			1	10
	الاستقرارية			*		2	30
	التعلم		*			1	10
	التوجيه الذاتي			*		1	10
	الثقة		*			1	10
	التعاون والانسجام						
	تماسك الفريق	❖	❖		❖	3	30
	نتائج الفريق	❖				1	10
	تخفيض الهدر					1	10
	تخفيض العيوب					1	10
	رضا الزبون				❖	3	30
	العمل الفرقي					1	10
	توليد الأفكار					1	10
	الأمان				*	2	20
	الالتزام					1	10
	تخطيط وتخصيص				❖	2	20
	مهارات شخصية					1	10
	المبادرة					1	10
	المعرفة					1	10
	قابلية الفريق					1	10
	الإبداع					2	20
	الجودة	*	❖	❖	❖	10	100
	وقت الاستجابة				❖	3	30
	الإنتاجية	❖				6	60
	الكفاءة		❖	❖		6	60

يلاحظ من الجدول (9) ان هناك اتفاقاً كبيراً حول ثلاثة أبعاد لأداء الفريق متمثلة بالاتي:

1. إنتاجية الفريق (Team productivity) وقد حصل على نسبة 60 ٪
2. كفاءة الفريق (Team efficiency) وقد حصل على نسبة 60 ٪
3. جودة الفريق (Team quality) وقد حصل على نسبة 100 ٪

سيتم توضيح كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة بشكل مفصل.

ثانياً: إنتاجية الفريق Team productivity :

تشير إنتاجية الفريق إلى الكيفية التي يستعمل من خلالها فريق معين موارده بقصد تحقيق أهدافه (Cohen & Bailey , 1997). وتتأثر هذه الإنتاجية بامتلاك عضو الفريق القدرة على التأثير في شعور الأعضاء الآخرين من جانب والتأثير على شعوره من جانب آخر، وان هذه القدرة لا تعد أداة عملية فقط بل يمكن التعويل عليها موجود تكتيكياً (Tactical asset) مهماً يجعل من الفرد مفاوضاً جيداً في مختلف المواقف الاجتماعية ويساعد على خفض صراع فريق ويزيد من إنتاجيته (Connel et al., 2001). ومن زاوية أخرى تشير إنتاجية الفريق إلى نسبة النتائج الفعلية المتحققة من عملية التحويل والاستعمال الفعلي لمواد الفريق، حيث توضح مقاييس إنتاجية الفريق العلاقة بين النتائج (المخرجات) في عملية معينة والموارد (المدخلات) المطلوبة في إتمام تلك العملية، إذ يعد تحديد المدخلات والمخرجات جوهرياً في عملية تحليل إنتاجية الفريق الهادفة (Ree & Mclennan, 2006).

ويعتقد (Mejia et al., 2008) أنّ بعض أنواع الصراع تتضمن تأثيرات سلبية على إنتاجية الفريق وأدائه بشكل خاص والأداء التنظيمي بشكل عام، إذ يحدث الصراع الهدام عندما تكون كثافة الصراع عالية وضارة

Intensity conflict is high and disruptive في أداء الفريق، أو عندما تكون كثافة الصراع منتشرةً (Pervasive) إلا أن هذا الصراع يكون منخفضاً جداً مما ينتج عنه من نقص في تحفيز الأفراد.

وعندما يعاني أعضاء فريق معين العداء القائم على أساس تعارض الشخصية (Personality clashes) أو على أساس الغضب (Anger) أو على أساس التوتر ألعلاقاتي (Interpersonal tension) مع وجود صراع العلاقة (Relationship conflict) ضمن ذلك الفريق فان هذا الصراع يصبح هداماً ومتعارضاً مع إنتاجية الفريق، حيث أن تركيز أعضاء الفريق سوف يكون منصباً على تخفيض التوتر الناجم عن الصراع بالإضافة إلى العمل على تحسين تماسك الفريق أكثر من التركيز على أداء المهمة الموكلة له، مما ينبغي على أعضاء الفريق اكتشاف طبيعة صراع العلاقة والعمل على إيجاد طرائق لإدارة هذا الصراع دون الضرر بإنتاجية الفريق وأدائه. أي إنّ تطوير طرائق فاعلة لإدارة الصراع قد يكون لها تأثيرات نافعة على نحو واضح في أداء الفريق (Somech et al.,2008).

وفي مسعاه للارتقاء بمستوى إنتاجية الفريق يعتقد (Dean Tjosvold) أن الصراع المدار بشكل جيد يعزز من إبداع الفريق وإنتاجيته، حيث حدد (Tjosvold) أربعة خطوات تساعد المدراء والقادة في بلوغ الصراع الايجابي ضمن بيئة العمل وتتمثل هذه الخطوات بالاتي (Quick & Nelson , 2009):

1. تنوع القيمة وفروقات التحدي Value diversity and confront differences:

ينبغي للفروقات أن تكون فرصاً محفزة للإبداع وان يكون التنوع معلناً (Celebrated) حيث أن التحديات المفتوحة والصادقة تثمر عن فروقات جوهرية في الصراع الايجابي.

2. البحث عن المنافع المتبادلة ووحدة الأهداف التعاونية: **Seek mutual benefits and unite behind cooperative goals.**

يتعلم الأفراد من خلال الصراع الكيفية التي يعتمد فيها أي منهم على البعض الآخر. وعلى الرغم من امتلاك هؤلاء الأفراد لأهداف مشتركة إلا إنهم قد يختلفون في طريقة تحقيقها وان المهم في هذه الحالة هو تحركهم باتجاه الأهداف نفسها، وهنا ينبغي تقديم مكافئات مشتركة لجميع الأفراد تقديراً للسلوك التعاوني الذي أظهروه.

3. تمكين الأفراد من الشعور بالثقة بالنفس والمهارة: **Empower individuals to feel confident and skillful.**

ينبغي على أعضاء الفريق الشعور بالسيطرة على صراعاتهم فضلاً عن امتلاكهم القدرة على التعامل مع الفروقات القائمة بينهم على نحو يساعد في زيادة الإنتاجية، ومتى ما فعلوا ذلك فإنهم يستحقون المكافأة.

4. مكافأة النجاح والتعلم من الأخطاء: **Take stock to reward success and learn from mistakes.**

يشجع قادة فرق العمل على إدراك كل عضو لنقاط القوة التي يتميز بها الأعضاء الآخرون ونقاط الضعف التي يعانون منها، والتحدث عنها معهم بشكل مباشر فضلاً عن نشر نجاحاتهم ضمن المنظمة بقصد إدارة الصراع والعمل على إيجاد خطط وطرائق تسهم في تحسين إدارة الصراع مستقبلاً.

وفي الوقت ذاته يسهم تماسك الفريق (Cohesiveness) في التأثير على إنتاجية ذلك الفريق وأدائه حيث توجد علاقة بين تماسك الفريق وإنتاجيته وعلى نحو خاص ضمن تلك الفرق التي تتبنى أهداف الأداء العالية، وإذا ما نجح الفريق في بلوغ تلك الأهداف فان التغذية العكسية للنجاح سوف تنعكس ايجابياً على التزام أعضاء الفريق ورضاهم.

ومن زاوية أخرى لا يمكن معالجة العلاقة القائمة بين تماسك الفريق وإنتاجيته وأدائه أو فهم تلك العلاقة دون معرفة أهداف ومعايير الفريق (Slocum & Hellriegel , 2009). والمح (Kimura & Kottke , 2009) أنّ إنتاجية الفريق تفصح عن عدد المنتجات التي يستطيع الفريق تقديمها. وفي الوقت ذاته يرى (Kimura & Kottke) أن القدرة المعرفية لأعضاء الفريق تؤثر وتمتلك علاقة ايجابية مع إنتاجية الفريق.

لقد أظهرت نظرية التوقع أن التفاعل الذي يحدث ضمن فريق معين يبين اثر تفاوت الموهبة (Talent disparity) على إنتاجية الفريق فضلاً عن قدرات أعضاء الفريق التي تتلاءم مع المهمة الموكلة إلى ذلك الفريق (Franck & Nüesch , 2008)، فإنتاجية الفريق في بيئة العمل تعتمد على مستوى المهارة التي يتمتع بها أعضاء ذلك الفريق (Mahy et al., 2009). إذ تمثل إنتاجية الفريق المقياس الأكثر أهمية في نجاح الفريق، وان إنتاجية الفريق تتطلب امتلاك ذلك الفريق أهدافا واضحة، وان تكون لدية القدرة على التكيف بما يتلاءم مع المعلومات الحديثة وتغير الأهداف والأسبقيات التنظيمية (Azeez et al., 2009). ويعتقد (Hamilton et al., 2003) أن تباين الأفراد (Heterogeneity) يسهم في بلوغ إنتاجية الفريق من خلال تسهيل التعلم التبادلي أو عن طريق التأثير على معايير الإنتاجية ضمن الفريق، حيث يمكن للأعضاء الأكثر القدرة (من ذوي الإنتاجية العالية) أن يقوموا بتعليم الأعضاء الأقل قدرة لكي يصبحوا أكثر إنتاجية، وبهذه الطريقة يمكن تعزيز إنتاجية الفريق، وان تأثير تفاوت العامل على إنتاجية الفريق يعتمد بشكل أساس على مشاركة عضو الفريق في النشاطات و القرارات اليومية للفريق. ومن زاوية أخرى يرى (Huang , 2008) أن صحة ورضا عضو الفريق

يشاركان في تعظيم إنتاجية الفريق وكفاءته، كما يعتقد (Abdullah et al., 2009) أن للتدريب دوراً مهماً وأساسيا في التأثير على إنتاجية الفريق. ومن جانبه يرى (Stvilia et al., 2011) أن إنتاجية الفريق تتأثر بكل من تنوع الفريق وتماسكه.

ثالثاً: كفاءة الفريق Team efficiency

تعبر كفاءة الفريق عن قدرة الفريق على الالتزام بالجداول الزمنية والموارد المتاحة في أداء مهامه (Hoegl et al., 2003; McMullin & Whitford, 2007). كما توصف كفاءة الفريق ضمن المدى الذي يؤدي فيه أعضاء الفريق مهامهم بأقل مستوى من الهدر في الوقت والجهد (Chatman & Flynn: 2001). وتعرف كفاءة الفريق على بأنها قابلية الفريق على أداء مهمة معينة أو بلوغ أهدافه من خلال الاستعمال الأمثل لموارده وعلى نحو فاعل (Whiteoak et al., 2004). وفي السياق ذاته تعبر كفاءة الفريق عن نسبة مخرجاته الفعلية إلى إجمالي مدخلاته المستعملة في أداء مهمة معينة بقصد توليد تلك المخرجات خلال مدة زمنية محددة (Bannerman , 2007 ; Liang et al., 2007).

تتأثر كفاءة الفريق بالعديد من العوامل لعل من بينها امتلاك الفريق أدوات وأساسيات الإدارة الفاعلة التي تسهم في رفع مستوى كفاءة الفريق وفاعليته، من خلال تعزيز قدرته على تشخيص المشكلات التي تعوق أدائه وأسبابها، ومن ثم تطوير الحلول الملائمة قبل وبعد الشروع بأداء المهمة الموكلة إليه (Holt , 2005). كما يرتبط بلوغ المستوى المقصود من كفاءة الفريق بمدى توافر مناخ داعم وبالتوزيع الجيد للنشاطات بين أعضاء الفريق وفق ما يتطلبه ذلك النشاط من مهارات ومعرفة وقابليات، فضلاً عن تشجيع

أداء الأفراد الذي يحتل مكانه هامة في هذا المجال من خلال برامج التميز والتقييم الموضوعي (Mickan & Rodger , 2005).

ومن جانبه يعتقد (Diskul , 2001) أن هناك عواملَ أخرى تسهم في كفاءة الفريق مثل تركيبة الفريق، إذ يؤثر التنوع بين أعضاء الفريق في المواهب والخلفيات الثقافية والمهنية على نحو ايجابي في كفاءة ذلك الفريق وعلى وجه الخصوص عندما توكل إلى ذلك الفريق مهام متنوعة، وفي ذات الوقت قد يمنح استقرار الفريق (Team stability) الذي يشير إلى استمرار العضوية فيه ومن ثم يمنح الأعضاء شعوراً بالأمان من خلال معرفة توقعات الأداء المطلوب منهم. كما تتأثر هذه الكفاءة بحجم الفريق الذي يخلق مشكلات من تعقيد الاتصال، أو التنسيق بين أعضاء الفريق من جانب وبين الأعضاء وقائد الفريق من جانب آخر مما يتسبب بهدر غير مبرر في الموارد والجهد. وعليه ينبغي أن يكون حجم الفريق محدداً بأقل عدد من الأعضاء وبما ينسجم مع عبء العمل وأهداف الفريق. كما أن الحجم الكبير للفريق قد يضعف من جودة التفاعلات بين أعضاءه الأمر الذي يسفر عنه انخفاض واضح في فاعليته، وزيادة في التكاليف ومن ثّم خسارة العملية.

وبدوره توقع (Franck & Nüesch ,2008) أن استقرار الفريق يؤدي إلى زيادة في مستوى أدائه من خلال تشجيع سلوكيات التعاون والتشارك في المعرفة والأفكار بين أعضاءه فضلاً عن تعزيز التفاعلات ذات الصلة بالمهمة.

ويذكر (Edmondson et al., 2006) أن استقرار الفريق أو تشارك المعرفة بين أعضائه، والشعور بالملكية الخاصة، وبناء التحالفات، وتوافر الخبرة التنظيمية فضلاً عن وقت الاستجابة تسهم جميعها في زيادة مستوى أداء الفريق ورفع كفاءته من خلال تخفيض التكاليف الملازمة لأداء المهمة.

وينظر (Mariadoss , 2007) إلى السلوكيات التي يظهرها أعضاء الفريق المتمثلة بالتشارك في المعلومات أو تقديم المساعدة إلى الأعضاء الجدد من خلال التوجيه، أو المحاولات التي يقصد بها إدارة أو حل الصراعات غير البناءة بوصفها سلوكيات تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء من خلال تعزيز روحية الفريق وتماسكه، و قدرة الفريق على تنسيق نشاطاته مع الوقت والجهد، والتخصيص الفاعل لموارد الفريق، و تطوير خطط عمل بالتنسيق والتكامل مع الفرق الأخرى ضمن المنظمة، الأمر الذي تتمخض عنه نتائجُ ايجابية في جودة الفريق وكفاءته. وكلما أزادت هذه السلوكيات تعقيداً فإنها تنعكس على نحو سلبي في جودة الفريق وكفاءته (Zhang et al., 2004). وفي السياق ذاته يؤكد أعضاء الفريق على إظهار سلوكيات بناءة من خلال التشارك بالمعلومات والأفكار وتقديم المساعدة عند الضرورة وعلى نحو الخصوص عندما تكون سياسيات التقدير والمكافأة مقرونة بإسهام هذه السلوكيات في بلوغ أهداف الفريق، لذا فأن التأكيد على هذه السلوكيات قد يعزز من كفاءة الفريق وفاعليته من خلال تركيز جهود أعضاء الفريق على أهداف موحدة (Chatman & Flynn , 2001).

يحتل وجود القادة الموجهين باتجاه بناء علاقات متميزة بين أعضاء فرقهم والعمل على المحافظة عليها أهمية كبيرة من خلال خفض مستوى التأثيرات السلبية الناجمة عن صراع العلاقة وجودة الفريق مقارنة مع الفرق التي تضم قادة اقل توجهاً نحو بناء تلك العلاقات، وكون الصنف الأول من القادة يهتمون برضا أعضاء فريقهم، لذا يُعدّ هؤلاء القادة أكثر ميلاً إلى إيجاد طرائق كفوءة وبناءة في حل صراع العلاقة (Curseu , 2011).

رابعاً : جودة الفريق Team quality

تتمثل جودة الفريق في ستة أوجه تتضمن كل من الاتصال الكفوء والمنفتح بين أعضاء الفريق، وتنسيق المهام والنشاطات الفردية، وموازنة إسهامات عضو الفريق، والدعم المتبادل، والجهد المبذول، والتماسك.ومن ثمَّ فأن هذه الأوجه تفُصح عن مؤشرات العمل التعاوني من جهة، وتتحد لتكون هيكل جودة الفريق من جهة أخرى (Hoegl , 2005 ; Kern , 2009). إذ تعد لقاءات الفريق سمة أساسية من سمات الفرق النشطة، وان الاتصال الفاعل بين أعضاء الفريق يكون مطلوباً في زيادة جودة الفريق، وهو مكون أساسيا في إيجاد حالة التعاون البناء بين هؤلاء الأعضاء (Ellingson , 2002). وفي هذا السياق يعتقد (Foley & Macmillan , 2005) أن الاتصال الجيد هو مكون رئيس في جودة الفريق، فالفرق التي تضم أعضاء من مختلف الخلفيات المهنية وتستعمل مصطلحات فنية مختلفة (Different terminology) تواجه مخاطر حقيقية تهدد جودة الفريق وكفاءته نتيجة الاتصال غير الجيد الذي ينتج عنه سوء الفهم. كما يتأثر أداء الفريق بطبيعة العلاقات السائدة بين أعضائه فضلاً عن مستوى الاتصال كونه عنصراً اساسياً في جودة الفريق (Henttonen , 2009).

ومن جانبه أوضح (Tian , 2009) أنَّ تكرار الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين أعضاء الفريق يسهم في ضمان حصول تصور وضع لكل الأعضاء حول المهمة الموكلة إلى الفريق، ومِنْ ثَمَّ فأن هذا التصور يساعد في الارتقاء بجودة الفريق من خلال توافر المعلومات ذات الصلة بالمهمة ويؤدي إلى التقدم في انجاز تلك المهمة على نحو السرعة.

ويعتمد التعاون بين أعضاء الفريق على مدى الاستعداد للتشارك في نقاط القوة والضعف الذي يتطلب مستوى معين من الشعور بالراحة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق (Baynard , 2011). وفي الوقت ذاته يسهم رضا أعضاء الفريق في زيادة مستوى الايجابية باتجاه أداء مهامهم على النحو المطلوب.

ومن جانب آخر تلعب تقنيات الاتصال والمعلومات (ICT) دوراً مهمّاً في إدارة الصراع بين أعضاء الفريق، وذلك من خلال عرض وسائل الاتصال الرسمي التي تجعل من الاتصال أكثر كفاءة مع تقليل الهدر في الموارد والجهود غير الضروريّة وخلق فرصا التفاعل أكثر نفعاً مما ينعكس على نحو ايجابي في جودة العلاقة بين أعضاء الفريق وجودة أدائه (Correia , 2008).

وفي مجال جودة الفريق نبّه (Gittell , 2002) إلى أن التنسيق الجيد لجهود أعضاء الفريق وللمهام التي توكل إليهم فضلاً عن التركيز على الجوانب المهنية يظهر نتائج ايجابية في جودة الفريق من خلال التخطيط والتوجيه الصحيحين منذ البداية والرقابة حتى نهاية المهمة. إذ يُفصح التنسيق عن تتابع نشاطات وتوقيتات عضو الفريق مع الأخذ بنظر الحسبان نشاطات الأعضاء الآخرين (Barnett & McCormick , 2011).

ويعتقد (Skinner & Roche , 2003) أنّ السلوكيات التي يقصد بها تعظيم المنافع من الأداء الفردي قد لا تمثل استراتيجيات نافعة وكفوءة في تحقيق الأهداف الواسعة. حيث تتبلور حالة من التداؤب والتكامل بين أعضاء الفريق نتيجة لسلوكيات التعاون التي يظهرها هؤلاء الأعضاء الأمر

الذي يسهم في إزالة العوائق المادية والمعنوية التي تقف أمام فاعلية أداء الفريق وجودته (Ilyas & Hussain , 2010).

ومن زاوية أخرى ذكر(Gondal & Khan , 2008) أنَّ جودة الفريق تتطلب إسهام جميع أعضائه بالمعرفة والخبرة وتركيز الجهود على الجوانب المهنية ذات الصلة بالمهمة الموكلة إلى الفريق، حيث يحتل ذلك أهمية في أداء الفريق الشامل وخاصة الفرق ذات المهام الإبداعية، لذا ينبغي تشكيل هذه الفريق من أعضاء ذوي خبرة وتجارب سابقة في مجالات وظيفية مختلفة.

ويرى (Abbasi et al.,2011) أنَّ المساعدة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق يسهمان في تحسين جودة الفريق، إذ يعد ذلك جزءً اساسياً في فاعلية أدائه وفي حماية أعضائه من عبء العمل المثقل. وبهذا المعنى فإن غياب أو القصور في تماسك الفريق أو الدعم المتبادل بين أعضائه يئول بالنتيجة إلى خفض مستوى كل من أداء الفريق وجودته (Rhodes , 2003).

خامساً: مشكلات أداء الفريق Team performance problems

تلازم العمل ألفرقي مجموعة من المشكلات التي تجعل من الصعب على الفريق أن يكون ناجحاً على نحو مستمر، فغياب الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد يؤدي بالنتيجة إلى ضعف واضح في أدائه أو انه يعوق من الأداء المتوقع له. وفي هذا المجال حدد (Newstrom,2007) مشكلتين لأداء الفريق:

1. التغيير في تشكيلة فريق العمل Changing of team composition

يتفاعل فريق العمل مع جوانب البيئة التنظيمية التي يعمل فيها في إطار ديناميكية وتعقيدات تلك البيئة.وهنا يبرز سؤال حول إمكانية بقاء تشكيلة الفريق مستقرة حتى نهاية المهمة الموكلة

إليه، فقد ينجذب أعضاء الفريق إلى المشاريع ذات الأسبقيات العالية (Higher – priorities)، أو إنهم يعانون من أزمات شخصية (Personal crisis) تجبرهم على ترك الفريق، أو أنهم يواجهون إغراءات من قبل منظمات منافسة من مثل شروط عمل أفضل أو نظام مكافآت أكثر اغراءً.

وللتعاطي مع هذه المشكلة ينبغي الاهتمام بتشجيع فرق العمل على تعلم الإدارة الفاعلة لدورانها الداخلي (Internal turnover) من خلال الآتي:

- توقع وقبول حدوث الدوران ضمن الفريق والعمل على أساس ذلك.
- تطوير خطة عمل لمواجهة دوران الفريق منذ البداية.
- التفكير حول الكيفية الأفضل التي يتكامل من خلالها أعضاء فريق العمل الجدد.

2. التكاسل الاجتماعي Social loafing: ظهر مصطلح التكاسل الاجتماعي في الأدب التنظيمي ليشير إلى الأفراد الذين يجدون مبرراً لتخفيض جهودهم وتقديم اقل ما يمكن من المدخلات للفريق الذي ينتمون إليه في عملية تبادلية يقصد منها التقاسم الكامل لمكافآت الفريق (Klehe&Anderson,2007:252) ويعرف التكاسل الاجتماعي بالميل إلى تخفيض الجهد الفردي في أداء مهمة معينة مع الأعضاء الآخرين (Tsaw et al., 2011).

ومن جانبه يرى (Ashcraft &Treadwell,2008) أن التكاسل الاجتماعي يعني بذل اقل مستوى من الجهد من قبل عضو الفريق في أداء مهمة ما موازنةً مع مستوى الجهد الذي يبذله العضو نفسه عندما يؤدي المهمة ذاتها على نحو فردي.

وأكد (Bateman & Snell,2009) إلى أن التكاسل الاجتماعي يعني العمل غير الجاد والإنتاجية الأقل عند أداء المهمة الموكلة إلى الفريق.

وقد يتسبب الانحراف عن الحدود التقليدية للصلاحية بصعوبات لبعض أعضاء فريق العمل في تحمل المسؤولية، إذ قد تؤدي المشاركة الكثيفة (Extensive participation) في اتخاذ القرارات إلى هدر مقادير كبيرة من الوقت، كما قد يؤدي الانغماس في نشاطات الفريق إلى الإرهاق نتيجة المحاباة (Partiality) لبعض أعضاء الفريق على حساب الأعضاء الآخرين فضلاً عن إن جمع الجهود الفردية لأعضاء الفريق قد لا ينتج عنه تحسين في الأداء الشامل لذلك الفريق.

ويحدث التكاسل الاجتماعي لسببين أساسيين هما (George & Jones,2008):

السبب الأول: تميل كل من الدافعية، والجهد، والأداء إلى أن تكون في أعلى مستوياتها متى ما تَمَّ تقديم النتائج الايجابية مثلاً الثناء (praise) والمكافآت المادية على أساس مستويات الأداء الفردي، وكون الأفراد يعملون في فريق عمل فأنَّ مستويات أدائهم الفردية قد لا يمكن تشخيصها وتقييمها بسهولة من المشرف، ولذا يدرك هؤلاء الأفراد أنهَّم لن يستلموا نتائج ايجابية عن أدائهم المرتفع أو نتائج سلبية من مثل التأنيب (Reprimand) الذي ينتج عن الأداء بمستويات منخفضة. ونتيجة للنقص الحاصل في الربط بين مدخلات الفريق ونتائجه تكون دافعية أعضاء الفريق اقل مما لو كان العمل منفصلا، ً وعليه فأن هؤلاء الأعضاء لا يبذلون الجهود المطلوبة مما ينعكس سلبياً على الأداء المتوقع للفريق.

السبب الثاني: يفكر أعضاء الفريق أحياناً أنَّ جهودهم غير مهمة أو أنهَّا غير مطلوبة بشكل حقيقي الأمر الذي ينجم عنه انخفاض في دافعيتهم ومن ثمَّ ظهور التكاسل الاجتماعي الذي يؤدي حدوثه إلى انخفاض في الأداء الفعلي للفريق عن مستوى أدائه المتوقع. كما يؤدي التكاسل الاجتماعي لدى عضو واحد أو عدد قليل من الأعضاء إلى استمالة أعضاء الفريق الآخرين إلى تخفيض جهودهم في الفريق. وفي مجال تحديد أسباب التكاسل الاجتماعي شخص (Newstrom,2007) أسباباً أخرى منها:

1. عدم العدالة المدركة من أعضاء الفريق في تقسيم العمل.
2. الاعتقاد بتكاسل زملاء العمل الآخرين.
3. الشعور بالقدرة على تجنب المسؤولية ضمن الفريق وإنَّ عضو الفريق لن يكون وحيداً في المسؤولية تجاه الأخطاء المرتكبة.

ويعتقد (Newstrom) بإمكانية اتساع تأثير التكاسل الاجتماعي ليمتد إلى ابعد من مجرد عبء العمل الملقى على مسؤولية أعضاء الفريق، إذ قد يجرب أعضاء الفريق الغضب باتجاه زملائهم من ذوي الأداء المنخفض أو أنهم يشعرون بالتعاطف معهم (Empathy)، أو يقومون بالتشكي منهم (Complain) إلى أقرانهم أو إلى المشرف المباشر.

وللتعاطي مع مشكلات التكاسل الاجتماعي يحتاج المدراء والقادة إلى تطبيق إطار عمل موقفي (Contingency framework) لتحديد إمكانية اعتماد مدخل الفريق في العمل، ويتم ذلك من خلال تحليل المهام المراد

إيكالها إلى الفريق، وتحديد مؤهلات ورغبات الأعضاء المشاركين في الفريق فضلاً عن تحديد الوقت والتكاليف المقيدة لذلك.

وضمن الجهود التي تتعاظ مع الحد من ظاهرة التكاسل الاجتماعي يعتقد (Erez et al., 2002) بوجود طريقة فاعلة تتمثل في تصميم فريق العمل على النحو الذي يعزز من مدركات الأعضاء بأن سلوكياتهم مشخصة وان هنالك عوائداً ايجابياً اتجاه سلوكياتهم المرغوبة، فضلاً عن القيام بموازنة نسبية بين التقييمات التي تتم بوساطة مدراء من خارج الفريق ممن قد تكون لهم اتصالات محدودة مع أعضاء الفريق والتقييمات التي تتم من خلال النظراء في الفريق التي تبدو أكثر ملائمة في تعزيز ادراكات أعضاء الفريق. إذ يلجأ المدراء في معظم حالات تقييم الأداء إلى مقاييس ذاتية أو غير موضوعية لصعوبة الاعتماد على المقاييس الموضوعية، وعلى ذلك فأن إدراك المدير لأداء العاملين يتأثر بعدد من العوامل التي تؤدي إلى عدم دقة هذا الإدراك. ومن بين هذه العوامل ما يأتي (المرسي وإدريس، 2005):

- صعوبة ملاحظة الأداء ومن ثم إدراك جميع مظاهره، وبالتالي غموض الأداء وعدم الدقة في إدراكه.
- احتمال تغيير سلوك أداء العاملين عندما يشعرون إنهم موضع ملاحظة أو إدراك المدير، ومن ثمَّ عدم الدقة في إدراك الأداء.
- الاعتماد على الانطباعات الأولى المبكرة عن عضو الفريق عند إدراك مستوى إدانة الأمر الذي ينتج عنه عدم دقة إدراك الأداء.
- اعتماد التعميم أو الموازنة بآخرين مثاليين مما ينعكس سلبياً في إدراك الأداء الفعلي لأعضاء الفريق.
- أخطاء التقدير لأسباب ترجع إلى الخبرات السابقة.

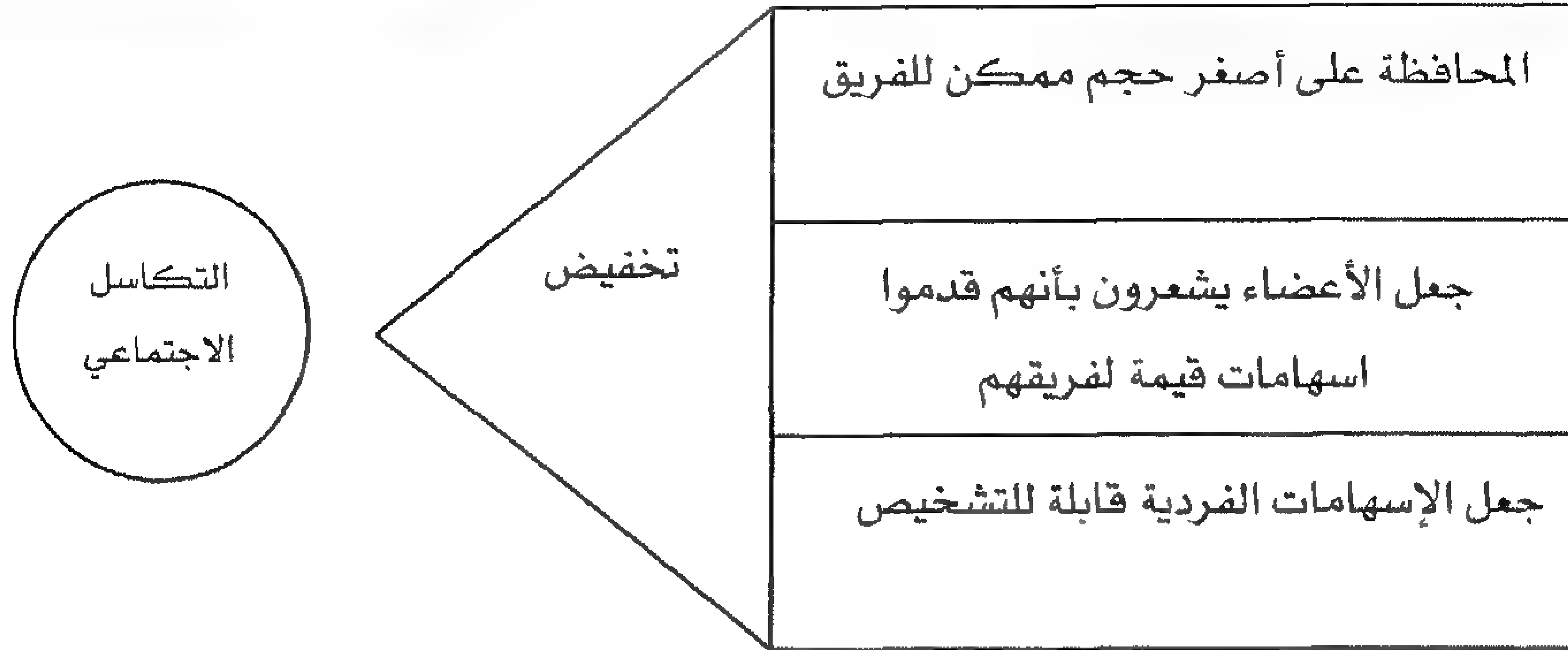
- أخطاء التركيز على خاصية واحدة فقط وتعميمها على الفرد عند إدراك مستوى أدائه.

ومن جانب آخر يتميز التقييم الذي يتم عن طريق النظير بكون أعضاء فريق العمل على علم ودراية بالمعايير والأسس المهينة التي تحكم الأداء الجيد للعمل الجيد، ومن واقع معايشتهم للزميل في موقع العمل وارتباط عملهم بعمله بصورة أو بأخرى لذا أعضاء الفريق الآخرين يمثلون مصدراً جيداً لتقديم تقديرات موضوعية حول مستوى أداء زميلهم (هاشم، 1996).

كما يرى (Roberts ,2000) أنَّ أعضاء الفريق هم أكثر إطلاعاً من مشرفيهم على مجريات أدائهم المشترك، الأمر الذي يدفع بإمكانية تقييم أي من أعضاء الفريق لأداء الأعضاء الآخرين بدقة اكبر وعلى النحو الذي ينتج عنه زيادة في إظهار سلوكيات المسؤولية والإنتاجية من خلال إدراك وجود تقييمات من النظراء في الفريق.

ومن جانبه يعتقد (Piezon & Donaldson , 2005) أنَّ استعمال التأنيب لا يكون فاعلاً على النحو الكافي في إعاقة سلوك التكاسل الاجتماعي بقدر ما يحدثه الاهتمام بسلوكيات الفريق المرغوبة ورعايتها كونها ملائمة أكثر في الحد من ظاهرة التكاسل الاجتماعي والعمل على إعاقته ضمن الفريق.

وفي إطار الموضوع نفسه حدد (George&Jones , 2008;Jones et al., 2000) ثلاثة طرائق للتعاطي مع مشكلة التكاسل الاجتماعي للفريق هي، انظر الشكل(7):-



الشكل (7)

طرائق الحد من ظاهرة التكاسل الاجتماعي

من وجهة نظر (Johes et al., 2000)

Source: Jones , G.R., George , J.M., & Hill , C. W.L. (2000), contemporary Management, McGraw companies.

- جعل الإسهامات الفردية قابلة للتشخيص: عندما تكون هنالك صعوبة في إجراء تقييمات أو تشخيص للإسهامات الفردية فأن أعضاء الفريق يلجئون إلى استعمال تقييم النظراء (peers – evaluation) أو نظم أخرى في تقييم الأداء.
- جعل الأعضاء يشعرون بأنهم مصدر إسهامات قيمة لفريقهم: ويتحقق ذلك من خلال إشعار أعضاء الفريق بأهمية ما حققوه من إسهامات قيمة لفريقهم.
- المحافظة على حجم الفريق عند المستوى الملائم: ينبغي على المدراء أن يحاولوا تحديد الحجم الأمثل لفريق العمل وتخصيص المهام على الأعضاء وإذا ما شعر المدير أن خسارة العملية كانت نتيجة للحجم الكبير للفريق، عندما يتوجب عليه اتخاذ خطوات جدية لتخفيض عدد أعضاء الفريق من مثل تقسيم الفريق على

قسمين صغيرين مثلاً فضلاً عن تقسيم المهمة الرئيسة إلى مهام فرعية. إذ يعد حجم الفريق من المحددات الرئيسة في ظاهرة التكاسل الاجتماعي (Kreitner & Kincki, 2007). حيث يميل أعضاء الفريق إلى تخفيض جهودهم المبذولة في أداء المهمة الموكلة إليهم بزيادة عدد أعضاء ذلك الفريق (Hoegl , 2005). وفي سياق الحد من ظاهرة التكاسل الاجتماعي يقترح (Mejia et al., 2008) أهمية ثلاث طرائق للتعاطي مع المتكاسلين اجتماعياً قبل أن يضعفوا معنوية الفريق وهي.

- تمكين أعضاء الفريق لتكون لهم سيطرة على استقطاب واختيار أعضاء جدد، إذ يمتلك هؤلاء الأعضاء فرصاً أكثر من المدراء في ملاحظة زملاء العمل ومعرفة عاداتهم أثناء العمل.
- تمكين أعضاء الفريق من تقييم نظرائهم ممن يؤدون بما يتناسب مع التوقعات، إذ يساعد ذلك في عرقلة مساعي المتكاسلين دون حصولهم على نتائج سلبية.
- التأكيد على تحديد معايير للأداء العالي منذ بداية تشكيل فريق العمل لكي يتسنى الفهم الدقيق لتوقعات الأداء من قبل أعضاء الفريق جميعهم. وللحد من التكاسل الاجتماعي اقترح (Mcshane&Glinow , 2000) خمسة استراتيجيات للتعاطي مع هذه الظاهرة وهي:

☒ تشكيل فرق عمل صغيرة Form smaller teams

يؤدي تقسيم الفريق إلى مجموعات صغيرة متعددة إلى تخفيض التكاسل الاجتماعي، حيث يصبح أداء كل عضو أكثر وضوحاً وأهمية

لأداء الفريق. اذ يزداد تماسك الفريق مع المجموعة الصغيرة فضلاً عن شعور المتكاسلين بالتزام كبير للأداء بشكل كامل من اجل فريقهم.

☒ تخصيص المهام Specialize tasks

يكون من السهل تشخيص إسهامات الأعضاء عندما يؤدي كل عضو منهم دوراً محدداً و مختلفاً عما يؤديه الأعضاء الآخرين.

☒ قياس الأداء الفردي Measure individual performance

تنخفض ظاهرة التكاسل الاجتماعي عندما يكون إسهام كل عضو قابلة للقياس. وعلى نحو مؤسف فأن الأداء الفردي لعضو الفريق يكون صعب القياس في بعض نشاطات الفريق فرقاً حل المشكلة التي يكون فيها أداء الفريق معتمداً على اكتشاف احد الأعضاء للحل الأفضل.

☒ زيادة الاغناء الوظيفي Increase job enrichment

يمكن الحد من ظاهرة التكاسل الاجتماعي متى ما امتلك أعضاء الفريق حافز عمل اكبر أو مهارة أكثر تنوعاً أو أن تكون لهم اتصالات مباشرة مع الزبائن. لذا التكاسل الاجتماعي يكون مستواه منخفضاً بين أعضاء الفريق الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي. كما تركز هذه السياسة على إعطاء الأعضاء حرية واسعة و استقلالية و رقابة ذاتية بقصد انجاز الأعمال ، إذ إن المقصود بالإغناء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف و الأعمال بقصد منح شاغليها فرصاً أكبر من تحمل المسؤوليات و استقلالية جزئية ليؤدوا أعمالاً يساءلون عنها و عن توافر تغذية عكسية مستمرة عن سير تنفيذها (الطائي و آخرون ، 2006).

☒ اختيار العاملين المندفعين Select motivated employees

يمكن الحد من التكاسل الاجتماعي من خلال اختيار الدقيق للأعضاء ممن يمتلكون الدافعية بالمهمة ويمتلكون التوجه بالقيمة الإجمالية، حيث يكون هؤلاء الأعضاء مندفعين للعمل بجد من اجل الفريق وذلك للقيمة المتحققة من عضويتهم في الفريق. وفي سياق مشكلات أداء الفريق حدد (Mejia et al., 2008) ثلاثة مشكلات رئيسة هي:

1. التكاسل الاجتماعي: يتمثل التكاسل الاجتماعي بظاهرة تخفيض الجهد الذي يبذله كل عضو في فرق العمل كبيرة الحجم (Hitt et al., 2000).

2. عدم انسجام أصحاب الأداء العالي في الفريق The nonconforming higher performer: تمتلك فرق العمل إجراءات محددة للتعاطي مع أصحاب الأداء العالي وكذلك الأعضاء الذين ينتهكون (Violate) معايير أداء الفريق، ويتمثل التحدي الأكبر بالتعاطي مع عضو الفريق ذو الأداء العالي الذي يميل إلى العمل الفردي (Individualist) والجهد الهدام للفريق، إذ تكون الفرق الأقل تماسكاً أكثر فردية مقارنة مع غيرها من الفرق الأكثر تماسكاً.

إن عدم انسجام العضو ذو الأداء العالي مع الأعضاء الآخرين للفريق يكون مناسباً ضمن فرق حل المشكلة، والفرق الافتراضية، وفرق المشروع. فالعضو الغير منسجم يكون اقل ميلا إلى إزعاج الأعضاء الآخرين في الفريق الافتراضي كون التفاعلات بين الأعضاء تتم من خلال الحاسوب الطرفي (Computer terminal)، في حين قد يتسبب عضو الفريق الأناني

(Egotistical) في تعصب الأعضاء الآخرين في الفريق المدار ذاتياً وذلك بسبب كثرة فرص التفاعلات المباشرة (face – to – face) بين أعضاء هذا النوع من فرق العمل.

3. النقص الحاصل في مكافآت الفريق Lick of rewards for teamwork: تبرز مشكلة مشتركة بين العديد من المنظمات التي تعتمد على مدخل العمل ألفرقي في أداء أعمالها وتتمثل هذه المشكلة بالنقص في منح المكافآت لفرق العمل التي تلبي أهداف الأداء أو تتجاوزها.

تقوم المنظمات اليوم بتقديم مكافآت للكفاءة وأخرى تتعلق بالأداء الفردي، إذ تقدم المكافآت تشجيعاً للعضو الذي يقدم جهوداً غير اعتيادية (ممتازة) في مجال عمله تساعد في تحسين طرائق الأداء وترفع من كفاءته فضلاً عن تقليل الهدر في الموارد (حجازي، 2005).

وفي المجال ذاته يعد التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض أو في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو في وقت العمل، أو في تخفيض التكاليف أو الموارد الأخرى. وعليه يعتبر الأداء المتميز أهم المعايير في حساب المكافآت والحوافز(حسونة، 2008).

تتضمن طرائق مكافأة الفريق كل من الآتي (Mejia et al., 2008).

- استحداث لجنة (مكافأة وتطوير) تمتلك موارد مالية لتمييز الأداء العالي للفريق تعطى لها صلاحية منح المكافآت النقدية أو غير النقدية شريطة إن تكون هذه المكافآت ذات معنى لأعضاء الفريق. وينبغي تشكيل هذه اللجنة من ممثلين (Representatives)

من مختلف الفرق والمدراء، حيث تتولى هذه اللجنة تصميم السياسيات الخاصة بمكافآت الفريق ومن ثم منحها للفرق المستحقة (Deserving teams).

- إشراك الزبائن في عملية مكافأة الفريق، وذلك من خلال مشاركة الزبائن في تسمية الفريق الذي يستحق المكافأة النقدية أكثر من غيره من الفرق الأخرى.
- استعمال مكافآت الفريق في سياسات الأجور التي تكافئ العاملين بناءً على عملهم بأنهم أعضاء. إذ إنَّ الأجر المستند إلى الفريق (Team – based pay) لا يمكن استبداله محل الأجر المستند على أساس الكفاءة الشخصية، ومنْ ثمَّ فإنَّ الأعضاء سوف يكونون اقل ميلاً إلى إهمال مسؤوليات الفريق كونهم مندفعين باتجاه تركيز جهودهم على كل من أهداف الفريق والأهداف الفردية بقصد تحقيق مكاسب شخصية لهم.

مصادر الفصل الخامس

1. الطائي، يوسف حجيم و الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي، 2006 إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
2. المرسي، جمال الدين محمد و إدريس، ثابت عبد الرحمن، 2005، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة) دار الجامعة، طبع – نشر – توزيع الإسكندرية.
3. حجازي، محمد حافظ، 2005. إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
4. حسونة، فيصل، 2008، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. هاشم، زكي محمود، 1996، إدارة الموارد البشرية، ط2، ذات السلاسل للطباعة والتوزيع، الكويت.
6. Abbasi , A.S., Hameed , I., & Bibi, A. (2011). Team management: the Islamic paradigm , African Journal of Business Management , vol:5 , No.(5), pp.1975-1982.
7. Abdullah , A.G., Samupwa , A.M., & Alzaidiyenn , N.J. (2009). The effects of teacher training programmed on teacher productivity in caprivii region , Namibia. International Journal of African studies , Vol.2 , pp.14-21.

8. Agatha , S.S. (2006). The relationship between team characteristics with team performance in Malaysiian teams. Thesis for Master , University of Technology , Sydney

9. Ashcraft , D., & Treadwell , T. (2008). The social of online collaborative learning. The good , the bad , and the awkward. IGI Global , pp.1-24.

10. Aube' , C., & Rousseau , V. (2005). The goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. Educational publishing Foundation , Vol.9 , No.3 , pp.189-204.

11. Azeez , A., Olateju , I.A., Ibrahim , O., & Remi , A. J.(2009). Appraisal of the impact of team management on business performance: Study of metro mass transit limited , Ghana. African Journal of Business Management , Vol.3. No.9, pp.390-395.

12. Bannerman , S. (2007). Direct measurement and forecasting of softwar team efficiency , 1-34:

http://www.softeng.ox.ac.uk/rersearch

13. Barnett, K., & Mccormick , J.(2011). Case study of a senior executive group (team) in a NSW state secondary school. Http://www.edu.au/06pap/bar06280.dpf.

14. Bateman , T.S., & Snell , S.A. (2009). Management: Leading & collaborating in a competitive world, 8th ed , McGraw – Hill companies.

15. Baynard , L.R.(2011). An investigation in to the relationships among middle school techer's belifs about collaboration , their perceptions of formative assessment , and selcted teacher characteristics. Dissertation for doctoral , George Mason University.

16. Baynard , L.R.(2011). An investigation in to the relationships among middle school techer's belifs about collaboration , their perceptions of formative assessment , and selcted teacher characteristics. Dissertation for doctoral , George Mason University.

17. Chatman , J.A & Flynn , F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. the Academy of Management Journal , Vol.44 , No.5 , pp.956-974.

18. Cohen , S.G., & Bailey , D.E.(1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to executive. Journal of Management , Vol.23 , No.3 , pp. 239-290.

19. competencies in the team and team leader. Journal of Management Development , Vol.27 , No.1 , pp.55-75

20. Connel , M.S.O., Doverspike , D., Cober , A.B., & philps , J.L. (2001). forging work teams: Effects of the distribution of

cognitive ability on team performance. In Applied H.R.M. Research , Vol.6, No.2 , pp.115-128.

21. correia , A.P.(2008). Team conflict in ICT-rich environments: Roles of technologies in conflict management , British Journal of Educational Technology , Vol.39 , No.1 , pp.18-35.
22. Curseu , P.L. (2011). Intra – Group conflict and teamwork quality: The moderating role of leader styles. Adm Sci , vol.1 , pp.3-13.
23. Diskul , p.(2001) Toward effective self- managing work team (SMWTS): the relationship between perceived Leadership styles and (SMWTS) characteristics. Dissertation for doctoral, Virginia commonwealth University
24. Edmondson , A.C., Dillon , J.R., & Roloff , K.S. (2006). three perspective on team leering: outcome improvement , task mastery , and group process , In A. Brief and J. Walsh (Eds) , The Academy of management Annals , Vol.1 ,P.1-58.
25. Ellingson , L.L. (2002). Communication , Collaboration, and Teamwork among Health Care professionals , Center for the study of Communication and Culture , Vol.21 ,No.3 , p.1-43.
26. Erez , A., Lepine , J.A., & Elms , H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the function and effectiveness of self – managed teams: A quai experiment. Personal Psychology , Inc , vol.55 pp.929-948.

27. Foley , J., & Macmillan. (2005). Patterns of interaction in construction team meetings , Codesign , Taylor & Francis Group , Vol.1 , No.1 , p.19-37.

28. Franck , E., & Nüesch , S.(2008). The effect of talent disparity on team productivity in soccer. Institute for Strategy and Business Economics , University of Zurich , Working paper No. 87,pp.1-23.

29. George , J.M., & Jones , G.R. (2008). Understanding and managing organizational behavior, 5th ed, Pearson Education , Inc.

30. Gittell , J.H.(2002). Coordinating mechanisms in care provider group: Relational coordination as a mediator and in put uncertainty as a mediator of performance effects. Management Science , vol.48 , No.11 , pp.1408-1426.

31. Gittell , J.H.(2002). Coordinating mechanisms in care provider group: Relational coordination as a mediator and in put uncertainty as a mediator of performance effects. Management Science , vol.48 , No.11 , pp.1408-1426.

32. Gondal , A.M.,& Khan , A. (2008). Impact of team empowerment on team performance case of the telecommunications industry in Islanabad. International Review of Business Research papers , vol.4 , No.5 , pp.138-146.

33. Hamilton , B.H., Nickerson , J.A., & owan ,H. (2003). Team ineentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of team on productivity and participation. Journal of Political Economy , Vol.111 , No.31 , pp.465-497.

34. Henttonen , K.(2009). The effects of social Networks on work – team effectiveness. Thesis for doctoral. University of Technology , Lappeenranta , Finland.

35. Hitt , M.A., Black , J.S., & porter , L.W. (2000). Management, 2th ed Person Education , Prentice Hall , New Jersey.

36. Hoegl , M., parboteeah , K.p., & Gemuenden , H. G.(2003). When teamwork really matters: T Chatman , J.A & Flynn , F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. the Academy of Management Journal , Vol.44 , No.5 , pp.956-974.

37. Hoegl , M. (2005). smaller team – better teamwork: How to keep project team small. Business Horizons , vol.48 , pp.209-214.

38. Holt , G. (2005). Software risk management from a system perspective , the Journal of Defense software Engineering , Ada Rose Inc , P.18-21.

39. Horwitz , S.K.& Horwitz , I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta- analytic review of team demography , Journal of Management , Vol.33 , No.6.

40. Huang , D.T.(2008). A new tool to measure the relationship between health – related quality of life and workforce productivity. Dissertation for doctoral, School of Industrial and Systems Engineering , Georgia Institute of Technology.

41. Huang , D.T.(2008). A new tool to measure the relationship between health – related quality of life and workforce productivity. Dissertation for doctoral, School of Industrial and Systems Engineering , Georgia Institute of Technology.

42. Ilyas , S., & Hussain , Farooq. (2010). Leadership change in educational institution: contrasting students and faculty. International Journal of Educational Administration.vol.2 , No.3 ,pp. 471-481

43. Jones , G.R., George , J.M., & Hill , C. W.L. (2000), contemporary Management , 2 nd ed , McGraw companies.

44. Kennedy, F.A.(2002). Team performance: using financial measures to evaluate the influence of support system on team performance. Dissertation for doctoral , University of North Texas.

45. Kern , C.K. (2009). Using social networking mythology in a Business environment for recommending teams. DER Technischen Universitat München.

46. Kimura , S., & Kottke , J. (2009). Cognitiive ability and personality can predict team productivity but not team synergy. Presented at the Annual conference of the Association psychological Science , May 24 , 2009 , San Francisco , California.

47. Klehe , U.C., & Anderson , N., (2007). The moderating influence of personality culture on social loafing in typical versus maximum performance situations. International Journal of Selection and Assessment , Vol.15 , No.2 , pp.250-262.

48. Koman , E.S., & wolff , S.B.(2008). Emotional intelligence

49. Kreitner , R., & Kinicki , A. (2007). Organizational Behavior , 7th ed , McGraw – Hill companies., Inc , New York.

50. Mahy , B., Rycx , F., volral , M.(2009). Wage dispersion and firm productivity in different working environments. IZA Discussion paper No.4044 , February. 2009

51. Mariadoss , B.L.J.(2007). Tow essays on team perspectives in sales. Dissertation for doctoral , University of Houston.

52. McMullin , H & Whitford , A.B. (2007). Extra – Judicial decision making for drug saety and risk management: Evidence from the FDA. Northwestern Journal of Technology and Intellectual property , Vol.5

53. McShane , S.L., & Glinow , M.A.V.(2000). Organizational Behavior , McGraw – Hill Companies , Inc , New York.

54. Mejia , L.R.G., Balkin , D.B., & ,R.l. (2008) Managemeent: people. performance. change. McGraw - Hill companies , Inc , New York.

55. Mickan , S. M., & Rodger , S.A. (2005). Effective health care teams: A model of six characteristics developed from shared perceptions. Journal of Interprofessional Care , Taylor & Francis Group , Vol.19 , No.4 , pp.358-370.

56. Newstrom , J.w. (2007). organizational Behavior: Human behavior at work , 12th ed , Mc Graw – Hill companies , Inc , New york.

57. Piezon , S.L. , & Donaldson , R.L. (2005). Online groups and local loafing: Understanding student – group interactions. Online Journal of Distance Learning Administration. Vol.VIII ,No.VI.

58. Quick , J.C. & Nelson , D.L. (2009). principles of organizational behavior: Realities and challenges , 6th ed , south. western (cengage learning , Nelson Education , Ltd , Canada.

59. Ree, H.J.V., & Mclennan , P.(2006). FM Servie quality indicators benefiting supplier and customer. Clients Driving Innovation: Moving Ideas into practice (12-14 March 2006), Cooperative Research center (CRC) for construction Innovation. 5. Somech , A.., Deriving , H.S., & Lidgoster , H. (2009). Team conflict management and team effectiveness:

The effects of task interdependence and team identification. Journal of Organizational Behavior , Vol.30 , pp.359-348. Slocum , J.W & Hellriegel D. (2009). principles of organizational behavior , 12th ed , Nelson Education , Ltd , Canada.

60. Rhodes , R.S. (2003). Patent safety in surgical care: A systems approach , Elements of contemporary practice , web MD Inc , pp.1-12.
61. Roberts , M.K. (2000). performance measurement , feedback, and reward processes in research and development work teams: Effects on perceptions of performance. Dissertation for doctoral. University of North Texas.
62. Savelsbergh , C. M.J.H., Heijfden , B.I.J.M., & poell , R.F.(2010) Attitudes towards factors influencing team performance. Adulterator approach aimed at establishing the relative importance of the team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance, Vol.52 , No.7 , pp.337-340.
63. Skinner , N., & Roche , ARoche , A. M.(2003) Goal setting with individuals and teams: Implication for transfer of training and evidence – based practice in the AOD field , the NCETA Discussion papers from:www.nceta,flinders.edu.aa.
64. Slocum , J.W & Hellriegel D. (2009). principles of organizational behavior , 12th ed , Nelson Education , Ltd , Canada.

65. Steward , G.L., Barrik , M.R.(2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intra team process and the moderating role of task type. Academy of Management Journal , Vol.43 , No.2 , pp.135-148.

66. Stvilia , B., Hinnant , C.C., Schindler , K., Worrall , A., Burnett , G., Burnett , K., Kazer ,.M., & Marty , P.F. (2011). composition of teams and publication productivity at a national cancelable. Journal of the American society for Information Science and Technology , Vol.62 , No.2 , pp.270-283.

67. Tian , Y. (2009). A adapting extreme programming for global software development project. Thesis master, Graduate Faculty , Auburn University.

68. Tsaw D., Murphy , S., & Detgen , J. (2011). Social loafing and culture: Does gender matter ?. International Review of Business Research papers , vol.7, No.3 ,pp.1-3.

69. Whiteoak , J.W., Chalip , L., & Hort , L.K.(2004). Assessing group efficacy: Comparing three methods of measurement. Small Group Research , Vol.35 , pp.158-173.

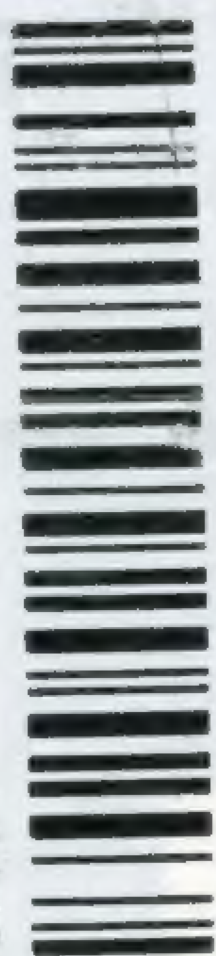
70. Zhang , Y., Volz, R.A., Ioerger , T. R., & Yen, J. Adecision – theoretic approach for designing Proactive communication in multi – agent teamwork . http://faculty.cs.tamu.edu/iorger/sac2004.pdf.

اسئلة الفصل الخامس

1. بعد اطلاعك على نتائج الجدول (9) الخاص بأبعاد الفريق اي من وجهات النظر تؤيده؟ ولماذا؟
2. ماذا نعني بأنتاجية الفريق؟ اوضح ذلك.
3. ما هي كفاءة الفريق؟ وبأي كيفية يمكن التعبير عنها؟
4. لخص جوهر جودة الفريق. وهل تختلف عن فاعلية الفريق؟ اوضح ذلك.

فرق العمل

مدخل مفاهيمي متكامل







دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان - شارع الملك حسين
مجمع الفحيص التجاري - هاتف : 4611169 6 962+
تلفاكس: 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمّان 11192 الأردن
E-mail: safa@darsafa.net www.darsafa.net